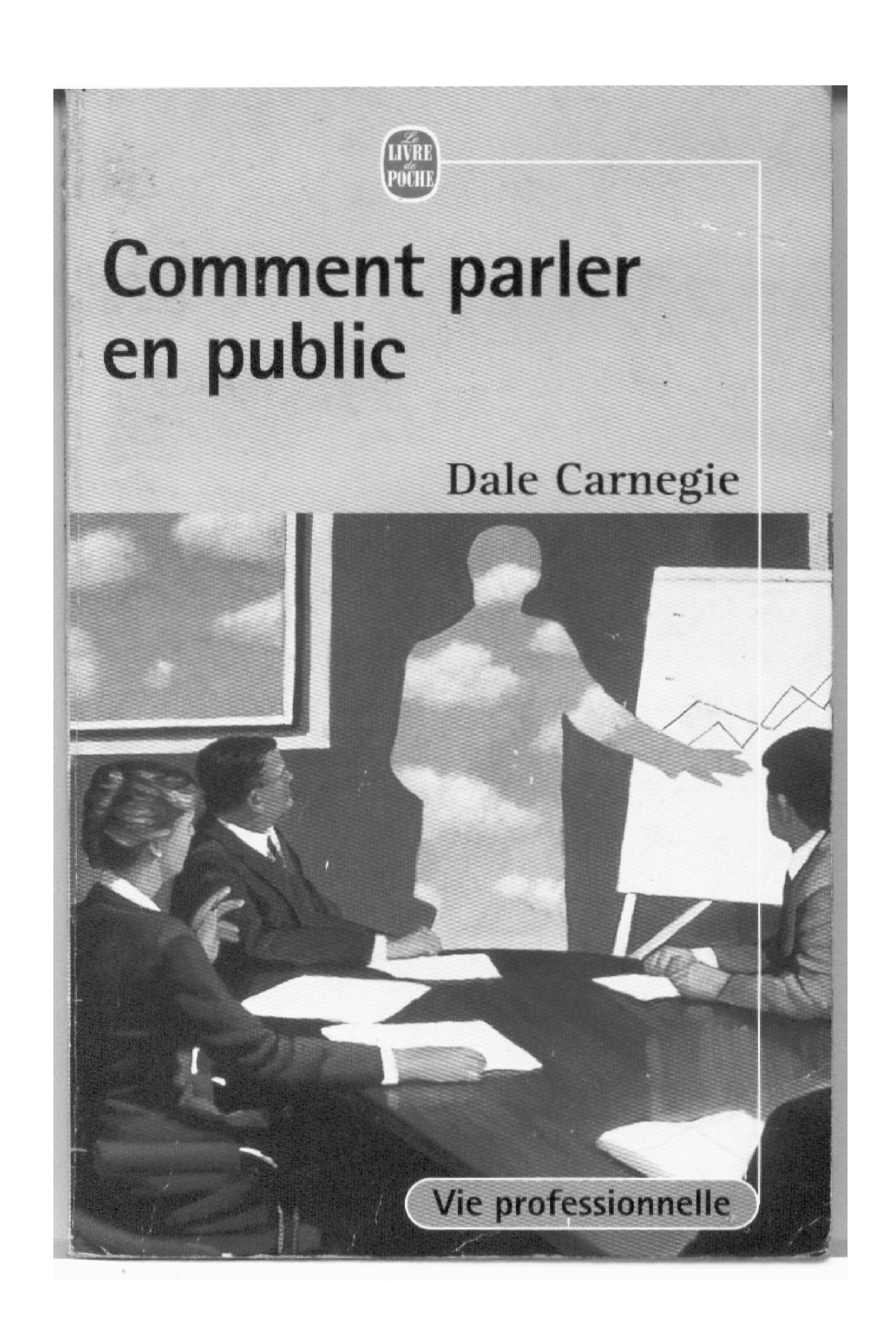

Le LIVRE de POCHE
Comment parler en public
Dale Carnegie
Vie professionnelle

DALE CARNEGIE

Comment parler en public

Nouvelle édition

établie par Dorothy Carnegie

TRADUCTION MISE À JOUR PAR

DIDIER WEYNE

Table

INTRODUCTION

Dale Carnegie a donné ses premiers cours de parole en public en 1912, à l'Y.M.C.A. (Association des Jeunes Gens Chrétiens) à New York.

À cette époque, parler en public était davantage considéré comme un art que comme une technique, son enseignement visait à produire des orateurs, des tribuns et autres foudres d'éloquence à la voix d'or. Cependant, l'homme d'affaires ou de profession libérale qui désirait simplement s'exprimer avec plus de facilité et d'assurance dans son propre milieu, ne voulait pas perdre son temps et son argent à apprendre les mécanismes de l'élocution, de la production vocale, les règles de la rhétorique et les gestes cérémonieux. Les cours de Dale Carnegie sur la façon de s'exprimer avec efficacité connurent un succès immédiat, parce qu'ils donnèrent à ces hommes les résultats qu'ils recherchaient. Il aborde la parole en public non comme un art requérant des aptitudes spéciales, mais comme une technique que n'importe quelle personne normalement intelligente peut acquérir et développer à volonté.

Aujourd'hui l'enseignement de Dale Carnegie fait le tour du monde, et la valeur de ses conceptions est attestée par les millions de stagiaires venus de partout, des hommes et des femmes de tous les milieux, qui ont amélioré leur façon de s'exprimer et leur efficacité personnelle et professionnelle.

Le manuel que Dale Carnegie avait écrit pour ses stagiaires, (« Comment parler en public», a été réédité plus de cinquante fois et traduit en onze langues. Dale Carnegie l'a mis à jour

plusieurs fois, en tenant compte de l'accroissement de ses connaissances et de son expérience. Il y a plus de personnes qui se servent de ce livre chaque année, qu'il n'y a d'inscriptions dans l'ensemble des plus grandes universités.

Cette quatrième version du livre a été faite d'après les notes et les idées de mon mari avant que son travail ne fût interrompu par la mort. J'ai essayé de me rappeler ses principes: parler avec efficacité ne consiste pas seulement à être capable de dire quelques mots à un auditoire. C'est l'expression révélatrice de la personnalité humaine.

Dans la vie, tout est communication, et c'est par la parole que l'homme se différencie des autres êtres vivants. Lui seul, à la différence des animaux, a le don de la communication verbale, et c'est par la qualité de ce qu'il dit qu'il exprime le mieux son individualité, l'essence même de son être. Lorsqu'il est incapable de dire clairement ce qu'il pense par émotivité, ou parce que ses idées sont floues, sa personnalité est limitée, effacée et incomprise.

La satisfaction personnelle, professionnelle et sociale dépend de l'aptitude de chacun à communiquer clairement à ses semblables ce qu'il est, ce qu'il désire et ce en quoi il croit. Aujourd'hui plus que jamais, dans l'atmosphère de tension internationale, de crainte et d'insécurité qui plane sur le monde, nous avons besoin que restent ouverts entre les peuples les canaux de la communication. J'espère que cette méthode rapide et facile pour apprendre « comment parler en public» sera utile en toutes circonstances, à la fois à. ceux qui souhaitent simplement pouvoir parler avec plus de confiance et d'aisance et à ceux qui désirent communiquer plus professionnellement Cette méthode leur apportera un plus grand accomplissement de leur personnalité

Dorothy CARNEGIE

(Mme Dale Carnegie)

PREMIÈRE PARTIE

Principes de base
de la parole en public

À tout art contribuent quelques principes et beaucoup de techniques.

Dans la première partie de ce livre, nous traitons des principes fondamentaux de l'art de communiquer et des attitudes communicantes.

Cette méthode est facile et rapide pour apprendre aux adultes à s'exprimer avec plus d'efficacité. La seule façon d'obtenir des résultats rapides consiste à adopter, dès le départ, une bonne attitude pour y parvenir et une base solide de principes sur lesquels s'appuyer.

CHAPITRE PREMIER

Comment acquérir les techniques de base

J'ai lancé mon Entraînement à la Parole en Public en 1912, l'année où le *Titanic* a coulé dans les eaux glacées de l'Atlantique nord. En 1955, plus de 750 000 personnes en étaient diplômées (4 millions en 1990).

Pendant la première séance de l'Entraînement Dale Carnegie, les participants ont l'occasion de dire pourquoi ils s'inscrivent et ce qu'ils espèrent retirer de cet entraînement. Naturellement les termes varient, mais le désir fondamental dans la grande majorité des cas reste étonnamment le même: «Quand je suis appelé à me lever pour parler, je deviens si préoccupé que je ne peux ni penser clairement, ni me concentrer, ni me rappeler ce que j'avais l'intention de dire. Je désire gagner de l'assurance, rester calme et pouvoir me lever pour prendre la parole sans perdre le fil de mes idées. Je veux pouvoir m'exprimer avec clarté et conviction devant un groupe d'hommes d'affaires ou en société.»

N'avez-vous pas déjà entendu cela? N'avez vous pas éprouvé ce même sentiment d'insuffisance? Ne donneriez-vous pas une petite fortune pour avoir la faculté de vous exprimer avec conviction et aisance en public? Je suis certain que oui. Le fait

même que vous ayez commencé à lire ce livre prouve que vous désirez vous entraîner à mieux vous exprimer.

Je sais ce que vous allez dire: « Croyez-vous vraiment que je pourrai développer la confiance en moi nécessaire pour me lever et m'adresser à un auditoire de façon convaincante et aisée?»

J'ai passé presque toute ma vie à aider mes stagiaires à développer leur courage et leur assurance. Je pourrais remplir des livres avec le récit des prouesses qui ont lieu dans mes stages. Je sais que vous pouvez arriver à un résultat très probant si vous suivez les conseils de ce livre.

Y a-t-il la moindre raison pour que vous ne puissiez vous concentrer debout devant un auditoire aussi bien qu'assis dans un salon? Y a-t-il un motif pour que vous ayez des crampes d'estomac et des tremblements nerveux lorsque vous parlez à un auditoire? Vous comprenez certainement que l'on peut remédier à cet état de choses, et que la pratique et un entraînement sérieux chasseront vos craintes et vous donneront confiance en vous.

Ce livre vous aidera à atteindre ce but. Ce n'est pas un manuel classique. Il ne s'occupe pas du mécanisme de la parole. Il ne traite pas des aspects physiologiques de la production vocale et de l'articulation. Il est le fruit d'une vie passée à entraîner des adultes à bien s'exprimer. Il vous prend tel que vous êtes au début, et vous mène naturellement à ce que vous voulez être. Tout ce que vous avez à faire, est: coopérer. Suivez les suggestions de ce livre, appliquez-les chaque fois que vous avez à prendre la parole, et persévérez.

Pour tirer rapidement le maximum de ce livre, les quatre conseils suivants vous seront utiles.

Premièrement :

Prenez courage en vous inspirant

de l'expérience des autres

Il n'existe pas d'orateur-né. Au cours des grandes périodes de l'Histoire où s'exprimer en public était un art raffiné qui exigeait une connaissance approfondie des lois de la rhétorique et des subtilités de l'élocution, il était plus difficile encore d'être orateur. Aujourd'hui, parler en public est une sorte de conversation avec un groupe. Disparus à jamais le ton grandiloquent et la voix de stentor. Pendant un dîner, en réunion, à la radio ou à la télévision, nous aimons entendre un langage simple et de bon sens. Nous préférons que les orateurs dialoguent avec nous, et non qu'ils nous fassent un discours.

Contrairement à ce que de nombreux manuels pourraient nous faire croire, parler en public n'est pas un art difficile, qui nécessiterait des années consacrées à perfectionner sa voix et à se battre avec les mystères de la rhétorique. J'ai passé presque toute ma carrière à prouver qu'il était facile de parler en public, à condition d'observer quelques règles simples mais importantes. Quand j'ai commencé mes cours à New York, en 1912, je n'en savais guère plus sur ce sujet que mes participants. Mes premiers cours furent évidemment très proches de ceux que j'avais suivis durant mes années d'université. Mais je découvris bientôt que je faisais fausse

route. J'essayais d'instruire des hommes d'affaires comme des étudiants de première année d'université. Je compris combien jl était vain de leur donner en exemple les grands orateurs du passé, alors qu'ils désiraient seulement acquérir le courage de se lever et de faire un rapport clair et persuasif à leur prochaine réunion d'affaires. Je ne tardai pas à rejeter les manuels, et je bâtis mon Entraînement sur quelques idées très simples. Je travaillai avec mes participants jusqu'à ce qu'ils fussent capables de faire un exposé de manière convaincante. La méthode fut efficace car ils revinrent en apprendre davantage.

J'aimerais que vous puissiez feuilleter les témoignages que j'ai chez moi et ceux reçus par les responsables de mon Entraînement dans de nombreux pays du monde. Ces lettres viennent de grands industriels dont les noms sont souvent cités dans la rubrique « affaires» des grands journaux, de chefs d'État, de membres du parle ment, de doyens de facultés et de célébrités du monde du spectacle. Il y en a d'autres, des milliers, de maîtresses de maison, de pasteurs, de professeurs, de jeunes gens et de jeunes femmes, de directeurs, de cadres, d'ingénieurs, de commerciaux, de syndicalistes, d'étudiants et de femmes d'affaires. Tous ont eu besoin de prendre confiance en eux pour s'exprimer en public de façon efficace et agréable. Ils ont été si reconnaissants d'y être parvenus qu'ils ont pris le temps de m'écrire leur gratitude.

Parmi ces milliers de personnes un exemple me revient en mémoire, car à l'époque il me fit une impression profonde. Il y a quelques années, peu après s'être inscrit à mes cours, D.W. Ghent, un important homme d'affaires de Philadelphie, m'invita à déjeuner. Se penchant vers moi, il me demanda:

«J'ai toujours évité les occasions de parler en public, et j'en ai eu beaucoup. Mais je viens d'être nommé président du conseil d'administration d'un collège. Je dois présider les réunions. Croyez-vous qu'il me sera possible à mon âge d'apprendre à parler en public?»

Je lui affirmai, d'après l'expérience de participants qui s'étaient trouvés dans des situations semblables, que je ne doutais pas de sa réussite.

Trois ans plus tard, nous déjeunions à nouveau dans le même restaurant et à la même table. Lui rappelant notre première conversation, je lui demandai si mes prévisions s'étaient réalisées. Il sourit, sortit de sa poche un petit carnet rouge et me montra la liste des conférences qu'il devait donner dans les prochains mois. «Être capable de parler en public, m'avoua-t-il, le plaisir que j'ai à le faire, le service que je peux, de surcroît, rendre à la communauté, c'est une des plus grandes satisfactions de ma vie.»

Mais ce n'est pas tout. Avec un sentiment légitime de fierté, il me dit que l'église à laquelle il appartenait avait invité le Premier Ministre de Grande-Bretagne à venir à Philadelphie, et que c'était lui qu'on avait désigné pour prononcer le discours de bienvenue.

Tel était l'homme qui, moins de trois années plus tôt, m'avait demandé timidement s'il pour rait un jour parler en public!

Prenons un autre exemple. Feu David M. Goodrich, président-directeur général d'une importante firme industrielle, vint un jour à mon bureau:

«Toute ma vie, dit-il, je n'ai pu prononcer un discours sans trembler. Comme directeur général de ma société, je dois présider les réunions. Je connais intimement depuis des

années les membres du conseil d'administration, je n'ai pas de difficulté à m'adresser à eux quand nous sommes assis autour d'une table. Mais dès que je dois me lever pour parler, je suis pris de trac. Et cela depuis des années. Je ne pense pas que vous puissiez faire quelque chose pour moi. Le mal est trop ancien.

— Eh bien, dis-je, si vous pensez que je ne puis rien faire pour vous, pourquoi êtes-vous venu me voir?

— Pour une raison bien simple, répondit-il. J'ai un comptable qui s'occupe de mes affaires privées. C'est un garçon timide. Pour gagner son bureau, il doit traverser le mien. Pendant des années je l'ai vu s'y glisser, le traverser furtivement, sans dire un mot. Mais dernièrement je l'ai trouvé transformé. Il entre maintenant la tête haute, et me dit:

"Bonjour, monsieur", d'un ton décidé. J'ai été si surpris du changement que je lui en ai demandé la raison. Il m'a dit avoir suivi votre Entraînement, et c'est la métamorphose de ce petit homme effrayé qui m'a fait venir.»

Je lui affirmai qu'en venant régulièrement et en faisant ce que nous lui demandions, en quelques semaines il prendrait plaisir à parler en public.

«Si j'arrive vraiment à ce résultat, dit-il, je serai l'homme le plus heureux du monde.»

Il participa à l'Entraînement et fit des progrès considérables. Trois mois plus tard, je l'invitai à venir à une réunion d'information groupant trois mille personnes dans la salle de bal de l'hôtel Astor, afin de dire ce qu'il avait tiré de notre Entraînement. I] me répondit qu'il était désolé, il ne pouvait pas venir ayant un autre engagement, mais le lendemain, il me téléphona. «Je tiens à vous présenter mes excuses, dit-il,

je me suis rendu libre. Je viendrai et je parlerai. Je vous dois bien cela. Je dirai au public ce que votre Entraînement a fait pour moi. Je le ferai dans l'espoir que mon exemple en aidera d'autres à se débarrasser des craintes qui leur gâchent la vie.»

Je lui avais demandé de parler seulement deux minutes. Il parla à ces trois mille auditeurs pendant onze minutes.

J'ai vu des milliers de «miracles» semblables se produire dans mes stages. J'ai vu des hommes et des femmes dont la vie a été ainsi transformée. Beaucoup ont obtenu un avancement qui dépassait leurs rêves. Les plus ambitieux sont parvenus à des situations de premier plan dans les affaires, leur profession ou leur administration. Quelque fois cette réussite n'a été due qu'à un seul discours prononcé au bon moment. Voici, par exemple, l'histoire de Mario Lazo.

Il y a quelques années, je reçus de Cuba un télégramme qui me surprit. Il disait: «À moins que vous ne me télégraphiiez le contraire, je viendrai à New York suivre votre Entraînement en vue de faire un discours.» C'était signé Mario Lazo. Qui était-ce? Je me le demandais.

Quand M. Lazo arriva à New York, il me dit:

«Le Country Club de La Havane va célébrer le cinquantième anniversaire de son fondateur. On m'a demandé de lui offrir une coupe en argent et de prononcer le principal discours de la soirée qui sera donnée en son honneur. Bien que je sois avoué, je n'ai jamais parlé en public. Si j'échoue, cela nous mettra, ma femme et moi, dans une situation très gênante et de plus, cela pourra diminuer mon prestige auprès de ma clientèle. Voilà pourquoi je suis venu de Cuba vous demander de m'aider. Je ne dispose que de trois semaines.»

Pendant ces trois semaines, Mario Lazo alla d'un groupe à un autre, et je le fis parler trois ou quatre fois par soirée. Trois semaines plus tard, il s'adressa aux membres du Country Club de La Havane. Son allocution fut si remarquable, que la revue Time la mentionna dans sa rubrique des nouvelles de l'étranger, et qualifia Mario Lazo d'orateur «à la voix d'or».

Cela semble être un miracle, n'est-ce pas? C'en est un, un miracle du xxe siècle qui permet à l'homme de se surpasser.

Deuxièmement:

Ne perdez pas de vue votre objectif

Quand M. Ghent parla du plaisir que lui procurait son habileté récente à parler en public, il mit l'accent sur le facteur (que je pense être le plus important) de sa réussite. Il est vrai qu'il avait suivi mes conseils et préparé consciencieuse ment chaque séance. Mais il le fit parce qu'il le voulait et s'il le voulait c'est qu'il se voyait déjà brillant orateur. Il s'imaginait en train de réussir dans l'avenir et travaillait à y parvenir. C'est exactement ce que vous devez faire.

Réfléchissez à tout ce qu'une plus grande confiance en vous et la faculté de parler en public peuvent vous apporter. Cela peut vous être utile sur le plan social, vous procurer de nouvelles relations, accroître vos moyens d'action dans la vie civique, sociale ou religieuse, augmenter votre influence professionnelle. En bref, cela vous préparera à devenir un leader.

Dans un article intitulé *Speech and Leadership* in Business, S.C. Allyn, président de la National Cash Register Company,

et président de L'U.N.E.S.C.O., a écrit: «Dans l'histoire de notre profession, plus d'un homme a attiré l'attention sur lui grâce à une bonne intervention en public. Il y a bien des années, un jeune homme qui occupait un poste subalterne dans le Kansas a fait une allocution remarquable; il est devenu depuis vice-président-directeur des ventes.»

Il est impossible de prévoir jusqu'où l'aptitude d parler en public vous conduira. Un de nos anciens participants, Henry Blackstone, président de la Servo Corporation of America, dit: «Savoir communiquer efficacement avec les autres, obtenir leur coopération sont des atouts que nous recherchons chez les hommes et les femmes qui veulent accéder à des postes de direction.»

Pensez à la satisfaction et au plaisir que vous éprouverez quand, d'une voix assurée, vous ferez partager vos idées et vos sentiments à votre auditoire. J'ai fait plusieurs fois le tour du monde, mais je connais peu de choses qui procurent un plaisir plus grand, que celui de tenir un auditoire en haleine par la puissance du verbe. Cela donne une impression de force et un sentiment de puissance. «Deux minutes avant de prendre la parole, disait un de mes anciens participants, j'aurais préféré être battu plutôt que de commencer, mais deux minutes avant de terminer, je me serais fait tuer plutôt que de m'arrêter.»

Commencez dès maintenant à vous imaginer devant votre auditoire. Vous vous avancez avec assurance. Le silence se fait quand vous commencez, vous sentez l'attention de vos auditeurs croître au fur et à mesure que vous développez votre sujet, vous sentez la chaleur des applaudissements quand vous avez terminé. Vous entendez les paroles élogieuses qui vous sont adressées à la sortie. Croyez-moi,

c’est une expérience extraordinaire et une émotion que vous n’oublierez jamais.

William James, un des plus brillants professeurs de psychologie à Harvard, a écrit six phrases qui peuvent avoir une influence considérable sur votre vie. Six phrases qui sont comme le «Sésame ouvre-toi» de la caverne dont le trésor est le courage: « Dans presque tous les domaines, votre passion pour le sujet vous sauvera. Si vous souhaitez fortement obtenir une chose, vous l’obtiendrez. Si vous souhaitez être bon, vous serez bon. Si vous désirez être riche, vous serez riche. Si vous voulez être cultivé, vous serez cultivé. Seule ment vous devez réellement le souhaiter, et le souhaiter exclusivement, sans désirer avec la même passion cent autres choses qui sont incompatibles. »

Apprendre à s’exprimer efficacement procure d’autres avantages que la simple faculté de parler en public et en réunion. En fait, même si vous ne devez jamais prendre la parole de votre vie, cela vous sera profitable dans de nombreux domaines.

Tout d’abord, la parole en public conduit tout droit à la confiance en soi. Quand vous aurez conscience qu’il vous est possible de vous adresser professionnellement à un groupe, vous pourrez en conclure que vous pouvez vous entretenir plus aisément dans les réunions et les entretiens professionnels et privés. Beaucoup d’hommes et de femmes ont suivi mon Entraînement simple ment parce qu’ils étaient timides et empruntés. Quand ils eurent découvert qu’ils étaient capables de s’adresser aux membres de leur groupe avec aisance et naturel, ils sentirent le ridicule de leur crainte. Leur famille, leurs amis, leurs associés, leurs clients remarquèrent leur nouvelle assurance. Beaucoup de nos

participants, comme M. Goodrich, ont été poussés à suivre mon Entraînement en raison des transformations spectaculaires qu'ils avaient observées chez ceux qui en avaient bénéficié.

Cet Entraînement produit aussi sur la personnalité des répercussions dont les effets ne sont pas immédiatement visibles. Il y a peu de temps, j'ai demandé au docteur David Ailman, chirurgien d'Atlantic City, ancien président de l'Association Médicale Américaine, quels étaient, à son avis, les avantages de la parole en public pour la santé physique et morale. Il sourit et me dit qu'il ne pouvait mieux me répondre qu'en rédigeant une ordonnance qu'aucun pharmacien ne pour rait exécuter: c'était à l'intéressé lui-même de le faire; s'il pensait en être incapable, il avait tort.

Je l'ai sur mon bureau. Chaque fois que je la relis, elle me fait une grande impression. La voici:

« Donnez aux autres la possibilité de lire dans votre esprit et dans votre coeur. *Entraînez-vous à rendre vos pensées et vos idées claires, que vous parliez à une personne, à un groupe ou à un grand public*. Vous découvrirez, en persévérant dans cette voie, que votre personnalité rayonne et marque votre entourage comme jamais auparavant.

Vous en tirerez un double avantage. En apprenant à parler aux autres, votre confiance en vous s'affirmera et votre personnalité deviendra plus chaleureuse. Cela signifie que vous vous sentirez mieux sur le plan émotionnel et, par suite, mieux aussi physiquement. Savoir parler en public, aujourd'hui, est à la portée de tous, hommes ou jeunes ou moins jeunes. J'ignore personnellement les avantages qui peuvent en découler

Dans l’industrie ou les services J’ai seulement entendu dire qu’ils sont considérables. Mais je connais ses bienfaits sur la santé Parlez chaque fois que vous le pouvez, dans un petit groupe ou dans une assemblée. Vous y parviendrez de mieux en mieux, comme j’ai pu m’en rendre compte par moi-même. Vous y acquerrez de l’optimisme, vous éprouverez une impression de plénitude. »

«C’est une sensation merveilleuse et aucune pilule ne vous la donnera jamais. »

La seconde suggestion est de vous imaginer en train de réussir ce que vous craignez d’entreprendre et de bien évaluer les avantages que vous retirerez de l’aptitude à bien vous exprimer en public. Rappelez-vous les mots de William James:

« Si vous souhaitez fortement obtenir une chose, vous l’obtiendrez.»

Troisièmement:

Soyez d’avance certain de votre succès

On me demanda un jour, à la radio, de relater en trois phrases la plus grande leçon que j’avais apprise. Je répondis: « A mon avis, rien n’est plus important que ce que nous pensons. Si je pouvais lire dans vos pensées, je saurais qui vous êtes, car vos pensées font votre personnalité. En changeant nos pensées, nous pouvons changer notre Vie.»

Vous vous êtes fixé l’objectif d’accroître votre assurance et de mieux communiquer. Dès lors, vous devez penser positivement et non négative ment à vos chances de réussir.

Envisagez avec optimisme votre succès dans la parole en public. Que vos paroles et vos actions reflètent cette détermination.

Voici une histoire qui vous prouvera que pour réussir dans la parole, il faut le vouloir ardemment.

L'homme dont il est ici question est parvenu si haut dans l'échelle sociale que son succès fait figure de légende. Pourtant, la première fois qu'il eut à prendre la parole à l'université, les mots lui manquèrent. Il ne put atteindre la moitié des cinq minutes que son professeur lui avait assignées. Il devint pâle et quitta l'estrade.

Il ne se laissa pas abattre par son échec. H décida de devenir bon orateur et persévéra dans sa résolution jusqu'à ce qu'il devînt conseiller économique du gouvernement, respecté du monde entier. Son nom est Clarence B. Randail. Dans un de ses livres, *Freedom Faith*, il écrivit: « J'ai gagné mes galons dans l'art de parler en public au cours des innombrables occasions où j'ai dû prendre la parole: dîners, banquets, réunions de chambres de commerce, organisations d'étudiants ou Rotary Club. J'ai parlé pour le lai ment d'un emprunt. J'ai fait un discours patriotique dans le Michigan, sur l'entrée des Etats-Unis dans la Première Guerre mondiale. J'ai soutenu des campagnes pour faire appel à la charité publique avec Mickey Rooney, et en faveur de l'Éducation Nationale avec le président James Bryant Conant de l'Université Harvard et le chancelier Robert M. Hutchins de l'Université de Chicago. J'ai même prononcé un discours en très mauvais français à la fin d'un banquet.

« Je crois donc savoir ce qu'un auditoire aime entendre et comment il aime qu'on le dise. *II n'y a rien qu'un être humain, même très occupé, ne*

puisse apprendre s’il le veut. »

Je suis entièrement d’accord avec M. Randall. La volonté de réussir doit être à la base du processus qui fera de vous un bon communicateur. Si je pouvais lire dans votre esprit pour m’assurer de la force de votre désir, pour évaluer votre conviction et vos doutes, je pourrais prédire, presque avec certitude, la rapidité de vos progrès.

Dans un de mes stages du Middle West, un homme se leva le premier soir. II déclara, d’une voix ferme, qu’il construisait des maisons individuelles, et qu’il voulait devenir le porte-parole de l’Association des Entrepreneurs de Bâtiment. Il désirait parcourir le pays pour expliquer à ceux qu’il rencontrerait les problèmes et lés réalisations de sa profession. Joe Haverstick savait ce qu’il voulait. Il était convaincu: pour un animateur de stages, c’était le participant idéal. Il voulait être capable de prendre la parole, non seulement sur le plan local, mais à l’échelon national. Il prépara consciencieusement chaque séance, travailla avec soin ses interventions, et pas une fois il ne fut absent, bien que cette période fût la plus chargée dans son métier. Comme il arrive toujours dans ce cas, il progressa à une telle rapidité qu’il en fut surpris lui-même. En deux mois, il était parmi les meilleurs.

Son animateur était à Norfolk, en Virginie, un an plus tard, et voici ce qu’il m’écrivit: «J’avais complètement oublié Joe Haverstick quand, en prenant mon petit déjeuner, j’ai ouvert un journal. La photographie de Joe y figurait et un article lui était consacré. La veille, il avait pris la parole dans une grande réunion d’entrepreneurs, et Joe était non seulement leur porte-parole mais leur président!»

Pour réussir, vous devez, vous aussi, posséder les qualités nécessaires à toute entreprise: un désir proche de l'enthousiasme, la persévérance qui abat les montagnes et la certitude que vous allez réussir.

Quand Jules César traversa la Manche et débarqua avec ses légions dans le pays qui est aujourd'hui la Grande-Bretagne, que fit-il pour assurer sa victoire? Une chose très intelligente. Il mena ses soldats sur les falaises de Douvres. De là, en se penchant sur les flots, deux cents pieds plus bas, ils purent voir les flammes consumer les bateaux qui les avaient amenés. Dans un pays ennemi, leur dernier lien avec le continent tranché, leur dernier moyen de retraite brûlé, il ne leur restait qu'à avancer et à vaincre. C'est ce qu'ils firent.

Ce fut la méthode de César. Pourquoi ne pas la faire vôtre quand vous décidez de vaincre votre appréhension de l'auditoire? *Jetez au feu toutes les pensées négatives et fermez la porte au doute*

Quatrièmement:
Saisissez toutes les occasions de pratiquer

Les cours que je donnais avant la Première Guerre mondiale ont changé au point d'en être méconnaissables. Tous les ans de nouvelles idées y sont introduites, et d'anciennes en sont rejetées. Un seul point n'a pas varié. Tous les participants doivent faire des interventions, des exposés. Pourquoi? *Parce que nul ne peut apprendre à parler en public sans prendre la*

parole devant un auditoire, de même qu'on ne peut apprendre à nager sans entrer dans l'eau. Vous pourriez lire tous les livres sur l'art oratoire — y compris celui ci — et rester incapable de parler efficacement en public. Ce livre est un excellent guide, mais vous devez mettre en pratique ses suggestions.

On demanda un jour à George Bernard Shaw comment il avait appris à parler si bien en public. Il répondit: « De la même façon que j'ai appris à patiner: je me suis obstinément rendu ridicule jusqu'à ce que je sache! » Dans sa jeunesse, Shaw était un londonien timide. Souvent, il arpentait la rue avant de pouvoir frapper à une porte. « Peu d'hommes, confessa-t-il, ont plus souffert de se sentir peureux et honteux de l'être. »

Finalement, il découvrit la méthode la plus rapide et la plus sûre pour vaincre la timidité et la peur. II décida de faire de son point faible son meilleur atout. Il s'inscrivit à un cercle qui organisait des débats. Il assista à toutes les réunions; chaque fois il intervenait. C'est en se jetant dans la cause du socialisme et en parlant en sa faveur, que G.B. Shaw se transforma et devint un des plus brillants orateurs de la première moitié du XXe siècle.

Les occasions de parler en public fourmillent. Adhérez à des organisations et soyez volontaire chaque fois qu'il faut prendre la parole. Levez- vous et soutenez votre point de vue dans les réunions. Ne vous tenez jamais à l'écart des discussions. Parlez! Enseignez! Devenez chef scout, faites partie de groupements où vous aurez l'occasion de participer activement aux assemblées. Vous n'avez qu'à regarder autour de vous pour constater qu'il n'y a pas d'activité qui ne vous offre une occasion de parler. Vous n'imaginez pas les progrès

que vous pouvez faire en saisissant toutes les occasions de faire passer vos idées.

«Je le sais, me dit un jour un jeune directeur, mais j'hésite à affronter l'épreuve.

— L'épreuve! m'écriai-je. Ôtez-vous cela de la tête. Vous n'avez jamais pensé à l'épreuve comme il le fallait: avec un esprit de conquête!

— Qu'est-ce que c'est? demanda-t-il.

— L'esprit d'aventure, lui répondis-je. *Parler en public est une voie vers le succès, et l'épanouissement de la personnalité.*

— Je vais essayer, me dit-il enfin, je vais me jeter dans l'aventure!»

En lisant ce livre et en mettant ses principes en pratique, vous aussi, vous vous jetterez dans l'aventure. Vous verrez que la décision que vous avez prise, et la vision de ce que vous souhaitez être vous aideront. Cette aventure peut vous transformer intérieurement et extérieurement.

Votre personnalité va se développer. Une vie mieux remplie, passionnante vous attend.

CHAPITRE II

Comment développer la confiance en soi

« Il y a cinq ans, monsieur Carnegie, je suis allé à l'hôtel où vous donniez une conférence d'information sur l'art de communiquer. Je me suis avancé jusqu'à la porte de la salle et je me suis arrêté. Je savais que, si j'entrais et m'inscrivais au cours, je devrais, tôt ou tard, faire un discours. Ma main s'est figée sur le bouton de la porte. Je n'ai pas pu entrer, j'ai tourné les talons et quitté l'hôtel.

« Si j'avais su alors à quel point vous rendez facile de vaincre la peur de parler en public, je n'aurais pas perdu cinq ans. »

L'homme qui faisait cette révélation n'était pas assis à une table ou à un bureau. Il s'adressait à quelque deux cents personnes. C'était la séance de remise des diplômes, dans le cadre d'un de mes stages de New York. En l'écoutant je fus frappé par son calme et son assurance. Voici un homme, pensais-je, dont les facultés de leader vont s'accroître grâce à la confiance et à la facilité d'expression qu'il vient d'acquérir. tant animateur du stage, j'étais enchanté de constater qu'il avait vaincu sa peur, mais je ne pouvais m'empêcher de penser qu'il aurait mieux réussi encore, et surtout été plus heureux, s'il avait remporté cette victoire cinq ou dix ans plus tôt.

Emerson a dit: «La peur fait échouer plus de gens que n'importe quel fléau au monde. » J'ai été à même de le constater et je suis heureux d'avoir pu délivrer des milliers de personnes de cette peur. Quand j'ai commencé, je ne me doutais pas que ma méthode se révèlerajt une des plus efficaces qui soient pour aider les gens à se débarrasser de leurs craintes. *Apprendre à parler en public est le moyen naturel de surmonter la timidité et de développer courage et confiance en soi*. Pourquoi? Parce que cela nous met aux prises avec nos craintes.

Au cours des années passées à entraîner des hommes et des femmes à parler en public, j'ai recueilli des idées qui vous aideront à surmonter votre trac et à développer votre assurance en quelques semaines de pratique.

Premièrement:

Cherchez les raisons de votre crainte de parler en public

Fait n°1:

Votre cas n'est pas unique. Des statistiques pratiquées dans des universités révèlent que 80 p. 100 des étudiants inscrits aux cours d'éloquence ont le trac au début. Ces chiffres sont encore plus élevés chez les adultes.

Fait n°2:

Une certaine dose de trac est utile! C'est une réaction naturelle qui nous prépare à affronter des circonstances inhabituelles. Ainsi lorsque votre pouls et votre respiration s'accélèrent, ne vous inquiétez pas: votre corps, toujours sensible aux stimulations extérieures, se prépare à l'action. Si

ces phénomènes physiologiques ne dépassent pas certaines limites, vous serez capable de penser plus vite, de parler plus facilement et, d'une façon générale, de vous exprimer avec plus d'intensité que lors de circonstances normales.

Fait n°3:

Un grand nombre de conférenciers professionnels m'ont assuré que le trac ne les avait jamais complètement quittés. Ils le ressentent presque toujours avant de prendre la parole et pendant les deux ou trois premières phrases. C'est le prix à payer pour être cheval de course et non cheval de trait. Les conférenciers qui prétendent n'avoir aucun trac produisent généralement sur les auditeurs l'effet réfrigérant de l'iceberg.

Fait no4:

La cause principale de votre peur de parler en public vient simplement de votre manque d'habitude. «La peur est faite d'ignorance et d'incertitude», a dit le professeur Robinson. Pour la plupart des hommes et des femmes, parler en public représente une aventure aux inconnues redoutables. Pour le débutant, c'est une situation étrange plus difficile, par exemple, qu'apprendre à jouer au tennis, ou à conduire. Pour faciliter les choses, il n'y a qu'un moyen: LA PRATIQUE.

Vous découvrirez, comme des milliers d'autres, que parler en public peut devenir une joie plutôt qu'un supplice, simplement en accumulant des expériences réussies.

La façon dont un de nos éminents conférenciers et psychologues, Albert Edward Wiggam, surmonta sa peur m'a beaucoup appris. Au lycée, il était terrifié à la pensée d'avoir à se lever pour parler pendant cinq minutes.

« À mesure que le jour se rapprochait, écrit-il, je devenais réellement angoissé. Dès que cette terri fiante pensée me traversait l'esprit, le sang me montait à la tête. Je me réfugiais dans la cour pour me calmer.

« Ce fut pareil à l'université. À l'occasion d'une fête, j'appris par coeur un petit texte commençant par ces mots: "Adams et Jefferson ne sont plus..." Lorsque je me trouvai face à l'auditoire, la tête me tourna, je ne savais plus où j'étais. Je parvins à balbutier la première phrase. Je ne pus ajouter un mot. Alors je saluai... et sortis solennellement au milieu des applaudissements. Le président se leva et dit: "Eh bien, nous sommes navrés d'apprendre cette triste nouvelle, mais nous allons faire de notre mieux pour ne pas nous laisser abattre en ces pénibles circonstances." Je crus mourir de honte devant l'éclat de rire général qui suivit. Il est certain que devenir conférencier était la dernière chose à laquelle j'aurais pensé.»

Un an après sa sortie du collège, Albert Wiggam était à Denver. La campagne politique de 1896 faisait rage autour du Free Silver (spéculation sur la liberté de frapper la monnaie). Un jour il lut un pamphlet expliquant les buts des défenseurs. Il fut si exaspéré par les erreurs et les promesses creuses de Bryan et de ses partisans, qu'il gagea sa montre pour pouvoir retourner dans son Indiana natal. Là, il se proposa pour défendre la monnaie. Beaucoup de ses anciens camarades de classe se trouvaient dans l'auditoire. « Quand je me levai, raconte-t-il, le souvenir de ma mésaventure avec Adams et Jefferson me traversa l'esprit. Je bégayai, je bafouillai et tout sembla perdu.

Mais, comme ChaunceY Depew aime à le dire, "l'auditoire et moi avons survécu à l'introduction". Encouragé par ce succès,

je continuai à parler pendant un temps qui me parut de quinze minutes environ. À mon grand étonnement je sus par la suite que j'avais parlé une heure et demie.

((Quelques années plus tard à ma profonde surprise, je gagnais ma vie comme conférencier.

« J'ai compris, par expérience, ce que William Jarnes entend par "l'habitude du succès". »

Albert Edward Wiggam apprit que le plus sûr moyen de devenir un communicateur de talent était la pratique.

Vous devez vous attendre à éprouver une certaine appréhension et apprendre à compter sur un certain trac pour vous aider à mieux parler.

Si le trac se révèle insurmontable et affecte sérieusement vos possibilités, bloque vos facultés, gêne votre élocution ou vous donne des tics nerveux et des contractions musculaires, ne vous désespérez pas. Ces symptômes ne sont pas rares chez les débutants. Si vous persévérez, votre trac diminuera jusqu'à devenir une aide au lieu d'une gêne.

Deuxièmement:

Préparez convenablement

L'orateur principal à un déjeuner du Rotary Club de New York, il y a quelques années, était un membre éminent du gouvernement. Nous étions impatients de l'entendre décrire les activités de son ministère. De toute évidence son discours n'avait pas été préparé. Il essaya d'abord d'improviser. N'y parvenant pas, il sortit de sa poche une liasse de notes, manifestement en désordre. Il se battit maladroitement avec ses papiers pendant quelques instants, et se montra de plus

en plus embarrassé. À mesure que le temps passait, il devenait plus confus, mais il continuait, s'excusait, essayait de tirer parti de ses notes et levait d'une main tremblante un verre d'eau jusqu'à ses lèvres desséchées. C'était triste. Il s'assit enfin, et me parut être l'orateur le plus humilié que j'aie jamais vu. Il avait prononcé son discours comme Rousseau dit qu'on doit écrire une lettre d'amour:commencer sans savoir ce qu'on va dire et terminer sans savoir ce qu'on a dit.

Depuis 1912, j'ai eu à juger plus de cinq mille interventions en public par an. De cette expérience une grande leçon s'est dégagée pour moi, à savoir que *seul l'orateur qui s'est préparé peut avoir une belle confiance en lui-même*. Comment peut-on espérer renverser la forteresse de la peur si on la combat avec des armes défectueuses ou sans munitions? « Je crois, a dit Lincoln, que je ne serai jamais assez vieux pour parler sans embarras quand je n'aurai rien à dire.»

Si vous voulez développer votre confiance en vous-même, pourquoi ne pas faire la seule chose qui puisse vous la donner? « L'amour parfait, a dit l'apôtre Jean, bannit la crainte.» La parfaite préparation aussi. Daniel Webster affirmait qu'il ne songerait pas plus à paraître devant un auditoire à demi vêtu qu'à demi préparé.

N'essayez jamais d'apprendre votre texte par coeur

« Parfaite préparation », est-ce à dire apprendre par coeur? A cette question je réponds catégoriquement NON. En essayant de prévenir les dangers du trou de mémoire devant le public,

de nombreux conférenciers tombent dans le piège du « par coeur». Ils sont alors esclaves d'une méthode de préparation qui dévorera leur temps et enlèvera tout impact à leur discours.

Quand H.V. Kaltenborn, célèbre commentateur de radio, était étudiant à Harvard, il prit part à un concours oratoire. Il choisit une courte nouvelle intitulée *Messieurs, le roi* et l'apprit par coeur. Il se la récita plus de cent fois. Le jour du concours, il énonça le titre: *Messieurs, le roi*! puis il eut un trou, le vide total. Il était atterré. En désespoir de cause, il se mit à raconter l'histoire à sa façon. Il fut le plus surpris de tous quand les juges lui octroyèrent le premier prix. Depuis ce jour, H.V. Kaltenborfl n'a jamais lu ou récité un discours. C'est le secret de sa réussite à la radio. Il prépare quelques notes et parle avec naturel à ses auditeurs, sans papier.

Ecrire et apprendre par coeur un discours, c'est perdre du temps, gaspiller de l'énergie et courir à l'échec. Dans la vie, nous parlons spontanément. Nous ne pensons pas nos mots. Nous pensons nos idées. Si nos idées sont claires, les mots viennent naturellement et spontanément.

Winston Churchill lui-même a Connu cette dure expérience. Lorsqu'il était jeune, il écrivait et apprenait par coeur ses discours. Mais un jour, alors qu'il allait prononcer une allocution au Parlement tannique, il s'arrêta d'emblée, il avait perdu le fil. Embarrassé, humilié, le visage écarlate, il dut se rasseoir. Depuis ce jour, il n'a plus jamais essayé de faire un discours appris par cœur.

Si nous apprenons mot à mot, il est probable que nous oublierons tout quand nous nous trouverons devant nos auditeurs. Même si nous retenons le texte, nous le réciterons mécaniquement Pour quoi? Parce qu'il ne viendra pas du

coeur, mais de la mémoire. Quand nous nous adressons à quel qu'un, nous pensons à ce que nous voulons dire, puis nous parlons sans chercher nos mots. Nous l'avons fait toute notre vie. Pourquoi vouloir changer maintenant? En essayant d'écrire et d'apprendre mot à mot, nous courons le risque de faire la même expérience que Vance Bushnell.

Vance fut lauréat de l'école des Beaux-Arts de Paris, puis vice-président de l'une des plus importantes compagnies d'assurances du monde. Il y a des années, on lui demanda de faire une conférence à deux mille représentants d sa compagnie, lors d'un congrès, en Virginie. A cette époque, il n'avait que deux ans d'expérience dans les assurances, mais il avait si bien réussi qu'on l'avait choisi pour faire un speech de vingt minutes.

Vance était enchanté. Il pensait que cela lui donnerait du prestige. Malheureusement, il écrivit son texte et l'apprit par coeur. Il le répéta quarante fois devant son miroir. Il avait tout prévu: les phrases, les gestes, les expressions du visage. Cela devait être parfait.

Cependant, quand il se leva pour parler, il avait tout oublié! Dans sa confusion il recula de deux pas et essaya de recommencer. Peine perdue, sa mémoire refusait tout service. Il recula encore de deux pas et chuta du podium. L'auditoire fut secoué par un éclat de rire énorme. Un des spectateurs en tomba même de son fauteuil. Jamais, de mémoire de la compagnie, on n'avait assisté à pareil spectacle. Le plus drôle, c'est que le public crut que c'était un scénario voulu et préparé: les plus anciens représentants en parlent encore.

Quant à Vance Bushnell, il m'a avoué que ce fut le moment le plus pénible de sa vie. Il fut si humilié qu'il donna sa

démission. Ses supérieurs le persuadèrent de la retirer et l'aidèrent à reprendre confiance. Il est devenu, par la suite, un brillant orateur. Mais jamais plus il n'apprit par coeur. Que son expérience nous serve!

J'ai entendu d'innombrables discours que des hommes et des femmes essayaient de réciter par coeur. Tous ces orateurs auraient été plus vivants et plus humains, s'ils avaient jeté au panier ce récit laborieusement appris. Ils auraient peut-être oublié un détail ou digressé, mais au moins, ils auraient été humains.

Abe Lincoln a dit un jour: «Je n'aime pas entendre un sermon préparé à l'avance. Quand j'entends prêcher, j'aime que le prédicateur réagisse comme s'il se battait avec des abeilles.» Il voulait dire qu'un orateur doit être pris par son sujet. Nul ne réagit « comme s'il se battait avec des abeilles » quand il cherche à retrouver des mots préalablement préparés.

Assemblez et classez vos idées à l'avance

Quelle est alors la meilleure méthode pour préparer une intervention? Simplement celle-ci:

cherchez dans votre passé un événement qui vous a appris quelque chose, puis classez les idées, les convictions, les pensées qu'il vous a suggérées. Pour bien vous préparer, «ruminez» votre sujet. Comme l'a dit le docteur Charles Reynols Brown il y a quelques années dans une mémorable série de conférences à l'université Yale: «Pensez votre sujet jusqu'à ce qu'il soit mûr et que les idées affluent. Puis jetez en quelques mots toutes ces idées sur le papier; recopiez-les sur de petites fiches qui, une fois classées, constitueront le

plan de votre exposé. Cela ne semble pas être une tâche bien difficile à réaliser, n'est-ce pas? Elle vous demandera seulement un peu de concentration et de réflexion.

Parlez de votre sujet avec vos amis

Devez-vous parler de votre sujet après l'avoir un peu débroussaillé? Certainement. C'est une bonne méthode, simple et efficace. Testez les idées que vous avez choisies pour votre exposé dans votre conversation de tous les jours avec vos amis et relations, mais sans insister, dites plutôt par exemple: «Vous savez, Jean, il m'est arrivé une histoire extraordinaire un jour, j'aimerais vous la raconter.» Jean sera probablement heureux de vous écouter. Surveillez ses réactions. Notez ses remarques. Il peut avoir une idée originale. Il ne se doutera pas que vous vous servez de lui pour répéter votre intervention — ce qui n'a pas d'importance —, mais il vous dira, sans doute, avoir pris plaisir à votre conversation.

Allan Nevins, l'historien distingué, a donné un conseil semblable à de jeunes écrivains: «Trouvez quelqu'un qui s'intéresse à votre sujet et développez-le devant lui. Ainsi vous découvrirez une interprétation qui aurait pu vous échapper, des arguments que vous n'aviez pas soupçonnés et la forme la meilleure pour votre message.»

Troisièmement:

Soyez d'avance certain de votre Succès

Cette phrase s'applique à l'attitude mentale à adopter pour pou voir parler en public. Cette même règle vaut pour le défi qui vous attend mainte nant: faire de chacune de vos interventions une réussite. Il y a trois moyens:

Pénétrez-vous de votre sujet

Après avoir choisi et ordonné votre sujet selon un plan logique, vous en avez parlé avec vos amis. Mais votre préparation n'est pas finie. Vous devez vous convaincre de l'importance de votre sujet et avoir l'attitude qui a fait réussir tous les grands personnages de l'histoire, qui est de croire en votre message. Comment mettre le feu sacré dans votre communication? En explorant tous ses aspects, en approfondissant sa signification, en vous demandant comment vos paroles seront profitables à vos auditeurs.

Évitez toute réflexion négative susceptible de vous troubler

Penser que vous allez faire une erreur de grammaire, ou que vous allez passer à la conclusion alors que vous ne serez qu'au milieu de votre argumentation, voilà des réflexions négatives qui peuvent vous faire perdre confiance avant même que vous n'ayez commencé. Il est spécialement recommandé d'éviter de penser à vous avant de prendre la parole. Concentrez-vous sur ce que disent les autres intervenants, soyez un auditeur attentif, et vous ne penserez plus au trac.

Pratiquez l'autosuggestion

À moins d'être enthousiasmé par une grande cause à laquelle il aura consacré sa vie, tout orateur aura un jour des doutes sur la valeur de son sujet. Il se demandera s'il lui convient, et s'il peut intéresser ses auditeurs. Dans sa perplexité, il sera tenté de le changer. Dans ces circonstances, où l'aspect négatif du problème risque de ruiner votre confiance en vous, il est indispensable de pratiquer l'autosuggestion. En d'autres termes, dites-vous que le sujet vous convient parce que vous l'avez vécu et qu'il est le reflet de vos convictions. Dites-vous que nul n'est plus qualifié que vous pour en parler et que vous ferez de votre mieux pour le mettre en valeur. C'est la vieille méthode Coué? Peut-être, mais les psychologues modernes sont d'accord pour affirmer que l'auto suggestion constitue un stimulant des plus actifs pour apprendre rapidement, même si, au départ, on n'y croit pas. Combien plus puissante alors sera une autosuggestion sincère!

Quatrièmement:

Agissez avec confiance

Le professeur William James, le plus célèbre psychologue américain, a écrit: « L'action semble suivre la pensée, mais, en fait, action et pensée se produisent simultanément. En réglant l'action qui est sous le contrôle de la volonté, nous pouvons gouverner indirectement les sentiments qui lui échappent.»

« Le remède souverain pour retrouver l'enthousiasme, si nous l'avons perdu, est de nous redresser joyeusement, de parler et d'agir comme si l'enthousiasme était revenu. Si une telle conduite ne nous rend pas plus optimiste, rien d'autre dans cette circonstance n'y parviendra. »

«Pour devenir confiant, agissons comme si nous l'étions, mettons-y toute notre volonté et par un acte de courage nous triompherons de l'appréhension. »

Suivez les conseils du professeur James. Pour développer votre courage en réunion et en public, faites comme si vous n'aviez pas peur. Naturellement, si vous ne vous êtes pas préparé convenablement, tous les stimulants du monde vous seront de peu d'utilité.

Mais, si vous savez de quoi vous allez parler, avancez d'un pas rapide, et respirez profondément. Respirez à fond trente secondes. La réserve d'oxygène vous soutiendra. Le grand ténor Jean de Reszke disait qu'en inspirant à fond, sa nervosité disparaissait.

Tenez-vous bien droit et regardez vos auditeurs. Commencez à parler avec confiance, comme si chacun vous devait de l'argent. Pensez que c'est le cas. Imaginez qu'ils sont là pour vous demander de leur faire crédit. Cela vous aidera.

Si vous doutez de cette méthode, vous changerez d'avis après avoir eu une conversation avec n'importe quelle personne l'ayant adoptée. Comme vous ne pouvez leur parler directement, écoutez ce témoignage qui restera le symbole du courage. Dans sa jeunesse, l'homme en question était particulièrement timoré; en développant sa confiance en lui, il devint des plus audacieux. C'est le Président des États-Unis qui fut le plus aimé, respecté et écouté de ses contemporains:

Théodore Roosevelt. « Après avoir été un enfant maladif et gauche, a-t-il écrit dans son autobiographie, je devins un jeune homme nerveux doutant de mes possibilités. Je me suis entraîné pénible ment, laborieusement, tant sur le plan physique que sur le plan moral et intellectuel. »

II nous a révélé comment il parvint à se transformer: «Dans ma jeunesse, j'ai lu un livre de Marryat que je n'ai jamais oublié. Le capitaine d'un petit bateau de guerre britannique apprend au héros de l'ouvrage à devenir courageux. Tout homme, dit-il, a peur quand arrive le moment de l'action. Il faut alors garder assez d'emprise sur soi pour agir comme si la peur n'existait pas. Quand on garde cette attitude assez longtemps, elle devient réalité, et l'homme acquiert le courage qu'il n'avait pas.

«Ce fut la maxime qui me guida. Beaucoup de choses m'effrayaient au début, les ours gris, autant que les chevaux vicieux et les bandits armés, mais en faisant comme si je ne les redoutais pas, je cessai peu à peu d'avoir peur. La plupart des hommes peuvent faire cette expérience s'ils le désirent. »

Surmonter la peur de parler en public apporte d'énormes bienfaits dans tout ce que nous faisons. Ceux qui y parviennent, s'aperçoivent qu'ils s'améliorent dans d'autres domaines, et ils constatent que leur victoire les a fait sortir d'eux- mêmes pour les lancer dans une vie plus riche et mieux remplie.

Un vendeur m'écrivit un jour: «Après avoir parlé, au cours de quelques séances, devant les participants du groupe, j'ai senti que je pouvais affronter n'importe qui. Je me rendis un matin chez un client peu aimable et, avant qu'il ait pu dire non, j'avais étalé mes échantillons sur son bureau. Il me passa une des meilleures commandes que j'aie jamais reçues. »

Une maîtresse de maison a confié de son côté à un de nos responsables de région: « J'avais peur d'inviter mes voisins par crainte de ne pouvoir tenir une conversation intéressante. Quand j'eus suivi quelques-unes de vos séances et pris la parole devant l'ensemble des stagiaires, je lançai ma première invitation. Ce fut un grand succès. Je n'eus aucun mal à rompre la glace en amenant des sujets de discussion qui les intéressaient. »

En fin de stage, un ingénieur commercial déclara: « J'avais peur des clients et je paraissais m'excuser auprès d'eux. Après avoir suivi votre Entraînement, je parlais avec plus d'assurance, et, miracle! j'allais jusqu'à réfuter les objections. Le total de mes ventes augmenta de 45 p. 100 dès le premier mois. »

Tous ont ainsi découvert qu'ils pouvaient sur monter leurs craintes et leurs anxiétés et réussir là ou auparavant ils auraient peut-être échoué. Vous aussi vous verrez que parler en public vous aidera à affronter les difficultés journalières. Vous pourrez aborder les problèmes quotidiens avec une maîtrise nouvelle. Ce qui constituait une situation insoluble peut devenir un tremplin vers plus de joie de vivre.

CHAPITRE III

Un moyen rapide et facile pour bien parler en public

Je regarde rarement la télévision dans la journée, mais un ami m'a récemment conseillé de suivre un programme de l'après-midi destiné essentiellement aux maîtresses de maison. C'était une émission très populaire, et mon ami pensait que la participation du public m'intéresserait. Je la suivis plusieurs fois, et fus véritablement émerveillé par la façon dont le meneur de jeu réussissait à faire parler d'une manière intéressante des personnes de l'assistance. Ce n'étaient évidemment pas des orateurs professionnels. Ces personnes n'avaient jamais suivi de cours d'élocution. Certaines faisaient des fautes de syntaxe et avaient une mauvaise prononciation, mais toutes étaient attachantes. Lorsqu'elles commençaient à parler, elles oubliaient les caméras et captaient l'attention des spectateurs.

Pourquoi? Je le sais parce que j'emploie depuis des années la technique de cette émission. Ces gens simples intéressaient les téléspectateurs. Ils parlaient d'eux-mêmes, de leurs moments difficiles, de leurs meilleurs souvenirs, de leur réussite, de leurs compétences. Ils ne cherchaient pas à faire de la rhétorique: introduction, développe ment, conclusion. Ils ne s'occupaient ni de leur diction ni de la tournure de leurs phrases et cependant ils obtenaient le témoignage du succès sans équivoque: l'attention du public. Ce fait illustre le bien-

fondé de la première des trois règles fondamentales à observer pour apprendre d'une façon simple et rapide à mieux s'exprimer en public.

Premièrement:

Traitez un sujet que vous connaissez par expérience ou par étude

Ces hommes et ces femmes rendaient passion nant un programme de télévision en relatant leurs expériences professionnelles et personnelles. Ils parlaient de choses qu'ils connaissaient. Qu'en aurait-il été si on leur avait demandé de définir le communisme ou de décrire l'Organisation des Nations Unies! C'est malheureusement l'erreur commise par de nombreux orateurs. Ils s'attaquent à des sujets qu'ils connaissent peu, tant et si bien que le seul mérite de leur conférence est celui de la longueur. Il ne leur est pas venu à l'esprit que leurs auditeurs auraient préféré quelques faits bien précis à ces abstractions prétentieuses.

Il y a quelques années, à l'hôtel Hilton de Chicago, un participant à l'Entraînement Dale Carnegie commença: « Liberté, égalité, fraternité, telles sont les plus hautes aspirations de l'humanité. Sans liberté, la vie ne vaut pas la peine d'être vécue. Imaginez ce que serait l'existence si on portait atteinte à la liberté d'action. »

Il n'alla pas plus loin car il fut interrompu, avec raison, par l'animateur, qui lui demanda d'où lui venait cette conviction. Il raconta une histoire étonnante.

Il avait été dans la Résistance française et raconta les humiliations que sa famille et lui avaient subies sous l'occupation nazie. II décrivit en termes imagés comment il

avait échappé à la police secrète, et finalement gagné "Amérique.

Il termina par ces mots: «Tout à l'heure je descendais Michigan Avenue pour me rendre à cet hôtel, mais j'étais libre, je pouvais aller ailleurs si je voulais. J'ai croisé un agent de police qui n'a pas fait attention à moi. Je suis entré sans avoir à présenter ma carte d'identité, et quand cette réunion sera terminée, je pourrai me rendre où je voudrai à Chicago. Croyez-moi, la liberté vaut que l'on se batte pour elle!» L'auditoire debout lui fit une ovation.

Dites ce que la vie vous a appris

Les orateurs qui parlent de ce que la vie leur a apporté retiennent toujours l'attention du public. Je sais, par expérience, que beaucoup ont du mal à admettre ce point de vue. Ils croient que leur expérience est insignifiante et sans intérêt pour les autres. Ils préfèrent planer dans les généralités et les principes philosophiques malheureuse ment trop abstraits. Ils nous offrent des éditoriaux alors que nous voulons des nouvelles. Nous ne sommes pas opposés aux éditoriaux quand ils viennent des éditorialistes, c'est-à-dire de journalistes. Donc: *parlez de ce que la vie vous a appris et je vous écouterai avec intérêt.*

On a dit qu'Emerson était toujours désireux d'entendre ses semblables, aussi humble que soit leur situation, car il savait que tout homme pouvait lui apprendre quelque chose. J'ai probablement entendu plus d'exposés qu'aucun homme au monde, et je puis dire, en toute franchise, n'en avoir jamais entendu d'ennuyeux quand l'orateur racontait ce que la vie lui avait enseigné, même si la leçon en était banale.

Prenons un exemple: il y a quelques années, un de nos animateurs formait à la parole en public les directeurs d'un groupe bancaire de New York. Naturellement, les membres d'un tel groupe, dont le temps était si pris, avaient des difficultés à se préparer convenablement ou à faire ce qu'ils croyaient être une préparation Toute leur vie, ils avaient pensé d'une façon qui leur était propre; ils avaient acquis des convictions, avaient vu les choses selon leur optique personnelle et vécu des expériences originales. En quarante ans, ils avaient accumulé nombre d'idées à faire passer. Mais il était difficile de le faire admettre à certains.

Un vendredi, un homme que nous nommerons M. Jackson et dont la banque était située au nord de Manhattan, vit qu'il était déjà seize heures trente, et il se demanda de quoi il pourrait parler. Il sortit de son bureau, acheta le *Forbes'Magazine* et, dans le métro, il parcourut un article intitulé «Vous n'avez que dix ans pour réussir». Il le lut non parce que l'article l'intéressait, mais parce qu'il devait trouver un sujet de causerie pour le soir même.

Une heure plus tard, il essaya de parler d'une façon intéressante et avec conviction de ce qu'il avait lu.

Quel en fut le résultat? L'inévitable résultat?

Il n'avait ni digéré, ni assimilé ce qu'il essayait de dire. Il essayait.., c'est bien le terme exact. En fait ii ne communiquait aucun message et cela apparaissait nettement dans son attitude et dans le ton de sa voix. Comment pouvait-il espérer intéresser quand lui-même n'était pas passionné? Il se référait à son article en disant que l'auteur pensait telle ou telle chose. Il y avait beaucoup trop de Forbes' Magazine, et malheureusement, pas assez de M. Jackson.

Quand il eut terminé, l'animateur lui dit:

« Monsieur Jackson, la personne qui a écrit cet article nous est indifférente. Elle n'est pas là. Nous ne la voyons pas. Mais nous désirons connaître vos convictions personnelles. Dites nous ce que vous pensez, et non ce qu'un autre a dit. Impliquez-vous davantage dans votre mes sage. Voulez-vous recommencer la semaine prochaine? Relisez votre article. Demandez-vous si vous partagez l'opinion de l'auteur. Dans l'affirmative, illustrez ce qui vous paraît exact par des observations tirées de votre expérience. Dans le cas contraire, dites-nous pourquoi. Que cet article soit le point de départ de votre présentation.»

M. Jackson relut son article et s'aperçut qu'il n'était pas d'accord avec l'auteur. Il chercha dans ses souvenirs des exemples prouvant son désaccord. Il appuya ses convictions sur des détails de son expérience de directeur de banque. La semaine suivante, son intervention était fondée sur son expérience et reflétait ses idées: au lieu d'un article réchauffé, c'était une oeuvre originale marquée de son sceau. Je vous laisse deviner laquelle des deux causeries fit le plus impression.

Cherchez des sujets dans votre passé

On demanda un jour à nos animateurs de faire connaître, par écrit, ce qui, à leur avis, était le problème le plus ardu à résoudre avec les débutants. Tous furent unanimes: leur faire traiter un sujet qui leur convienne.

Qu'est-ce donc qu'un bon sujet? Votre sujet est bon s'il fait partie de vous-même, si vous l'avez fait vôtre par l'étude ou par l'expérience. Com ment le trouver? En cherchant dans vos souvenirs des faits qui vous ont particulièrement frappés. Il y

a quelques années, nous avons mené une enquête pour savoir quels sujets captaient l'attention des auditeurs de notre Entraînement. Nous avons découvert qu'ils concernaient certaines époques bien déterminées.

Les jeunes années et l'éducation. Les sujets qui ont trait à la famille, aux souvenirs d'enfance, aux années scolaires, retiennent invariablement l'attention, parce que presque tous nous aimons savoir comment les autres ont surmonté les difficultés inhérentes à leur milieu.

Chaque fois que cela est possible, glissez dans vos interventions des exemples de votre jeunesse. La popularité des pièces de théâtre, des films et des romans qui traitent des difficultés auxquelles est confrontée la jeunesse dans le monde des adultes, prouve la valeur de ce thème. Mais comment pouvez-vous être sûr que les autres s'intéresseront à ce qui vous est arrivé quand vous étiez jeune? II y a un moyen. Si, après bien des années, un événement demeure vivant dans votre esprit, presque à coup sûr, il intéressera ceux qui vous écoutent.

Débuts difficiles. C'est une mine d'intérêt humain. Là encore, vous pourrez capter l'attention en racontant vos premières tentatives pour trouver une situation. Comment êtes-vous par venu à obtenir tel travail ou à exercer telle profession? Quel concours de circonstances vous a permis de réussir? Racontez vos déconvenues, vos espoirs, vos succès lorsque vous vous êtes lancé dans la vie professionnelle. Une image véritable de la vie de quiconque, si elle est racontée sans prétention, offre un sujet à toute épreuve.

Violons d'Ingres et loisirs. Ce sont des sujets très personnels donc intéressants. Vous ne pouvez vous tromper en parlant de quelque chose que vous aimez. Votre enthousiasme pour

votre passe- temps favori vous aidera à le communiquer aux autres.

Connaissances particulières. Des années de travail dans une profession déterminée ont fait de vous un spécialiste. On vous accordera une attention soutenue si vous exposez certains aspects de votre métier.

Expériences exceptionnelles. Par exemple vous avez rencontré un grand homme, vous vous êtes trouvé sous un bombardement, vous avez traversé une crise spirituelle. Ce sont de bonnes expériences qui peuvent fournir matière aux meilleures interventions.

Croyances et convictions. Vous avez peut-être consacré beaucoup de temps et d'efforts pour vous forger une opinion sur les problèmes qui se posent dans le monde. Vous avez passé des heures à étudier des questions importantes, vous avez acquis le droit d'en parler. Mais si vous le faites, veillez à fournir des exemples précis. Le public n'apprécie pas les généralités. Ne croyez pas que la lecture de quelques articles soit une préparation suffisante pour de tels sujets. Si vous n'en savez guère plus que votre auditoire, mieux vaut ne pas en parler. En revanche, si vous avez passé des années à approfondir quelque chose, cela constituera un sujet pour vous. N'hésitez pas alors à le choisir.

Comme il a été dit au chapitre deux, la préparation d'une causerie ne consiste pas à jeter quelques mots sur du papier ou à se rappeler une suite de phrases par coeur. Il ne suffit pas non plus de rassembler des idées glanées dans un ouvrage ou dans un article de journal. Il faut creuser au plus profond de votre esprit et de votre coeur pour communiquer des convictions essentielles que la vie vous a données. C'est

toujours là que vous trouverez le thème de vos exposés. Ne rejetez pas ces sujets, en les jugeant trop personnels ou sans intérêt pour vos auditeurs. J'ai été très marqué par des causeries de ce genre qui sont souvent plus attachantes que celles de professionnels.

C'est seulement en traitant un sujet dont vous avez acquis le droit de parler que vous serez capable de remplir la deuxième condition pour apprendre à bien parler en public et en réunion.

Deuxièmement:

Traitez un sujet qui vous tient à coeur

Les sujets dont vous et moi avons mérité de parler ne nous passionnent pas nécessairement. Par exemple, puisque je la fais parfois moi-même, je pourrais parler de la vaisselle. Mais la vaisselle ne provoque chez moi aucun enthousiasme. En fait, je préfère même ne pas y penser. Cependant j'ai entendu des ménagères — je veux dire des maîtresses de maison — faire de magnifiques causeries sur la vaisselle. Elles avaient un tel dégoût pour cette besogne ou avaient imaginé des méthodes si ingénieuses pour s'en débarrasser, qu'elles se passionnaient pour ce sujet qui, ainsi, prenait de l'intérêt.

Pour apprécier la qualité de votre sujet, posez- vous la question: si on vous opposait un point de vue différent, seriez-vous capable de parler avec conviction et ferveur pour la défendre? Si la réponse est oui, votre sujet est bon.

J'ai retrouvé récemment des notes prises après la septième session de la Société des Nations à Genève. J'y ai relevé ce passage: « Après que nous eûmes écouté trois ou quatre piètres orateurs lire leurs déclarations, Sir George Foster vint à la tribune pour parler au nom du Canada. Avec une

immense satisfaction, je notai qu'il ne s'aidait ni de notes ni de papiers. Il était animé et parlait avec son coeur. Il avait un message à faire passer. Il voulait que ses convictions profondes soient acceptées par l'assemblée. » Les principes que je préconise étaient illustrés par son attitude.

Je me rappelle souvent ce discours de Sir George, la sincérité, la conviction de cet homme. C'est seulement en traitant des sujets qui sont au fond de vous-même que votre sincérité pourra éclater. Un des prédicateurs américains les plus dynamiques, Mgr Fulton J. Sheen, s'en rendit compte très jeune.

« J'avais été désigné pour participer à un débat au séminaire, a-t-il écrit dans son livre La vie vaut la peine d'être vécue.

— Le soir précédant le débat, mon professeur me fit appeler et me semonça vertement. "Vous êtes le plus mauvais orateur de cette université depuis qu'elle existe.

«— Mais, dis-je, en essayant de me justifier, si je suis si mauvais pourquoi m'avez-vous désigné pour prendre part à ce débat?

«— Parce que, à défaut de savoir parler, vous savez penser, répondit-il. Allez vous mettre dans ce coin. Prenez un passage de votre exposé et travaillez-le."

« Je répétai ce paragraphe pendant une heure au bout de laquelle il me demanda:

«"Vous rendez-vous compte de ce qui ne va pas?

«— Non."

«Une heure et demie, deux heures, deux heures et demie passèrent. J'étais épuisé.

«"Vous ne voyez toujours pas où est votre erreur ?"

«Ayant habituellement l'esprit vif, après deux heures et demie je compris enfin!

«"Oui. Je ne suis pas sincère. Je ne suis pas moi-même. Je ne parle pas comme si j'y croyais."»

Mgr Sheen venait d'apprendre une leçon qu'il ne devait jamais oublier. Il mit une partie de lui- même dans sa causerie. Il s'enflamma pour le sujet qu'il devait traiter: alors seulement son professeur lui dit: «Maintenant, vous êtes prêt!»

Quand un de nos participants prétend que rien ne l'intéresse et que la vie lui paraît monotone, nos animateurs ont l'habitude de lui demander comment il passe ses loisirs. L'un va au cinéma, l'autre joue au tennis, un troisième cultive des roses. L'un d'eux dit un jour qu'il collectionnait des boîtes d'allumettes. Grâce aux questions du formateur, il s'anima peu à peu en parlant. Il fit des gestes pour décrire le meuble où il rangeait sa collection. Il raconta qu'il possédait des boîtes de presque tous les pays du monde. Quand il eut atteint le degré d'excitation suffisant, l'animateur l'arrêta: « Pourquoi ne traiteriez-vous pas ce sujet? Cela me paraît passionnant. » Il répondit qu'il pensait que personne ne s'y intéresserait! Cet homme avait passé des années à s'adonner à un passe-temps devenu presque une passion, et il refusait d'y voir un bon sujet à exposer! L'animateur lui affirma que le seul moyen d'estimer la valeur d'un sujet était de se demander à quel point il nous intéressait nous-mêmes. Il parla ce soir-là avec la passion du vrai collectionneur. J'ai appris par la suite qu'il avait obtenu un certain prestige local en allant dans des clubs parler de sa collection de boîtes d'allumettes.

Cet exemple nous amène directement au troisième principe.

Troisièmement:

Ayez le désir ardent de communiquer avec vos auditeurs

Dans toute situation oratoire se conjuguent trois éléments: l'orateur, le discours, l'auditoire. Les deux premières règles de ce chapitre ont été consacrées à l'importance du sujet pour l'orateur. Jusqu'ici on ne peut parler de «situation oratoire ». Elle commence quand le conférencier prend la parole en public. L'exposé a pu être bien préparé. Il peut traiter d'un problème qui intéresse vivement l'orateur. Mais pour obtenir un franc succès, un autre facteur doit intervenir. Il faut que le conférencier fasse sentir à ses auditeurs que ce qu'il dit est important pour eux. Il ne lui suffit pas d'être enthousiaste, il doit communiquer son enthousiasme. Les orateurs qui se sont distingués dans l'histoire avaient ce don de transmettre leurs idées. Un bon orateur désire intensément que ses auditeurs partagent ses sentiments, soient convaincus par ses opinions, fassent ce qu'il pense être bon pour eux, revivent avec lui ses propres expériences. Son unique souci est le public et non lui-même. La réussite ou l'échec de son exposé dépend non de ce que lui en pense, mais de ce que l'auditoire a ressenti dans son intelligence et dans son coeur.

J'ai formé des membres de *l'American Institute of Banking* de New York pour qu'ils interviennent dans une campagne sur l'épargne. L'un d'eux, en particulier, n'arrivait pas à convaincre son public. Il fallait d'abord que cet homme arrive à se passionner pour son sujet. Je lui demandai de réfléchir à tous les aspects du problème jusqu'à ce qu'il soit enthousiaste, puis de se souvenir des statistiques de l'époque, selon lesquelles 85 p. 100 des gens laissent très

peu d’héritage après leur mort et seulement 3,3 p. 100 laissent 10000 dollars ou plus. Il devait avoir constamment à l’esprit qu’il ne s’agissait pas de demander une faveur ou quelque chose d’impossible à réaliser; il devait se dire: « J’offre à mes interlocuteurs du pain, des vêtements, le confort pour leurs vieux jours et la sécurité pour leur conjoint et leurs enfants.» Il devait se persuader que c’était là une grande mission sociale, qu’il partait en croisade.

Il réfléchit à ce que je venais de lui dire. Il s’enflamma pour cette cause, s’enthousiasma et sentit qu’il avait une mission à accomplir. Quand il prit la parole, il avait un accent convaincant. Il mit en valeur tous les avantages de l’épargne pour ses auditeurs, et il réussit à les convaincre, car il était vraiment animé du désir de les aider. Il faisait plus qu’exposer des faits, il était devenu un missionnaire, l’apôtre d’une noble cause.

Il fut un temps où je m’appuyais beaucoup sur les règles d’éloquence des manuels classiques. Ce faisant, je reprenais à mon compte une mauvaise habitude inculquée par des professeurs trop attachés à une forme d’éloquence guindée.

Je n’oublierai jamais la première leçon que j’ai prise. On m’avait recommandé de laisser pendre nonchalamment mon bras sur le côté, la paume de la main tournée vers l’intérieur, les doigts à demi fermés, le pouce sur la jambe. Je devais m’exercer à lever le bras d’un geste élégant, à tourner le poignet, puis à déplier le majeur, l’annulaire et le petit doigt. Au terme de ces effets esthétiques, le bras devait refaire la courbe gracieuse et se reposer sur la jambe. Tout cela était prétentieux et stupide.

Mon professeur ne cherchait pas à me faire exprimer ma personnalité ni à me faire parler comme un être humain normal qui dialogue d'une manière vivante avec son auditoire.

Quelle différence entre cette mécanique et les trois règles principales exposées dans ce chapitre! Elles forment la base de mes méthodes. Vous les trouverez tout au long de ce livre. Dans les trois chapitres suivants, chacune sera expliquée en détail.

RÉSUMÉ DE LA PREMIÈRE PARTIE

Principes de base

de la parole en public

I. Comment acquérir les techniques de base.

1. Prenez courage en vous inspirant de l'expérience des autres.

2. Ne perdez pas de vue votre objectif.

3. Soyez d'avance certain de votre succès.

4. Saisissez toutes les occasions de pratiquer.

II. Comment développer la con fiance en soi.

1. Cherchez les raisons de votre crainte de parler en public.

2. Préparez-vous convenablement:

N'essayez jamais d'apprendre votre texte par coeur.

Assemblez et classez vos idées à l'avance.

Parlez de votre sujet avec vos amis.

3. Soyez d'avance certain de votre succès.

Pénétrez-vous de votre sujet.

Évitez toute réflexion négative susceptible de vous troubler.

Pratiquez l'autosuggestion.

4. Agissez avec confiance.

III. Un moyen rapide et facile pour bien parler en public.

1. Traitez un sujet que vous connaissez par expérience ou par étude:

Dites ce que la vie vous a appris.

Cherchez des sujets dans votre passé.

2. Traitez un sujet qui vous tient à coeur.

3. Ayez le désir ardent de communiquer avec vos auditeurs.

DEUXIÈME PARTIE

Discours, orateur, auditoire

Dans cette partie nous envisagerons les trois aspects de toute situation oratoire.

1. *Le discours*: Nous apprendrons à tisser la chaîne et la trame de notre exposé avec les fils de notre expérience.

2. *L'orateur*: Nous verrons comment utiliser le cerveau, le corps et la voix pour donner de la vie à nos propos.

3*. L'auditoire* C'est l'objectif principal et l'arbitre souverain du succès ou de l'échec de notre message.

CHAPITRE IV

Comment mériter de prendre la parole

Il y a fort longtemps, un docteur en philosophie et un garçon très fruste qui avait passé sa jeunesse dans la marine britannique se sont inscrits en même temps à un de nos stages à New York. Le premier était professeur à l'université. L'autre était camelot dans une petite rue populaire. Les propos de ce dernier étaient beaucoup plus appréciés que ceux du professeur. Pourquoi? L'universitaire parlait un anglais recherché. Il était courtois, cultivé, raffiné. Ses exposés étaient toujours clairs et logiques, mais il leur manquait une chose essentielle: du concret. On n'y trouvait que des idées générales. Pas une seule fois, il n'illustra son sujet avec quelque chose approchant une expérience personnelle. Ce n'était qu'une suite d'abstractions reliées entre elles par un mince fil de logique.

Le camelot avait un style concret, pittoresque, imagé. Il parlait la langue de tous les jours. Il citait un fait, puis l'illustrait par ce qui lui était arrivé personnellement. Il décrivait les gens avec lesquels il travaillait et parlait de ses difficultés à suivre les règlements. La verdeur, la vivacité de ses expressions étaient divertissantes.

Je cite cet exemple, non parce qu'il caractérise la manière du professeur ou du camelot, mais parce qu'il démontre qu'un exposé coloré, plein de détails, a le pouvoir de capter l'attention.

Voici quatre moyens de capter l'attention. Si vous les appliquez, vous êtes sûr de réussir.

Premièrement:

Limitez votre sujet

Une fois votre sujet choisi, la première chose est de définir ses limites, et de ne pas en sortir. Ne commettez pas l'erreur de vouloir l'épuiser. Un jeune homme essaya de nous raconter en deux minutes l'histoire d'Athènes, de 500 avant Jésus- Christ jusqu'à nos jours. Quelle présomption! Il en était à peine à la fondation qu'il dut se rasseoir. Encore un qui a succombé au désir de vouloir trop en dire dans un seul exposé. C'était là un cas extrême, mais j'ai entendu des milliers de cause ries, plus limitées certes dans leur étendue, mais qui ne retenaient pas mieux l'attention et cela pour la même raison: elles passaient trop d'éléments en revue. L'esprit ne peut suivre longtemps une énumération monotone. Si votre prestation ressemble à la lecture de l'annuaire, vos auditeurs se lasseront vite. Prenez un sujet simple, par exemple une visite au parc de Yellow stone. De crainte d'omettre un détail, la plupart des gens décrivent tous les coins du parc. Le public est entraîné dans un tourbillon à une vitesse vertigineuse. Finalement, tout ce qu'il retient, c'est un mélange de cascades, de montagnes et de geysers. Le récit n'est-il pas plus frappant, si l'orateur se limite à une curiosité du parc, l'étrangeté des sources chaudes, par exemple. Il peut alors développer tel détail pittoresque

permettant d'évoquer le parc de Yellowstone avec ses couleurs vives et sa diversité.

Cela est vrai pour n'importe quel sujet, que ce soit le marketing, la confection des gâteaux, l'exonération d'impôts ou les missiles balistiques. Vous devez choisir et limiter votre sujet pour qu'il cadre avec le temps dont vous disposez.

Dans une intervention courte, de moins de cinq minutes, vous ne pouvez pas prétendre aborder plus d'un ou deux aspects du problème. Dans une présentation plus longue, d'une demi-heure, tenez vous-en à quatre ou cinq idées principales.

Deuxièmement:

Accumulez une réserve de puissance

Il est plus facile d'effleurer une question que de la développer en profondeur. Mais lorsque vous allez à la facilité, vous faites peu d'impression sur votre auditoire. Après avoir délimité votre sujet, posez-vous des questions qui vous permettront d'en approfondir la connaissance et de parler avec autorité: Pourquoi crois-je cela? Quel exemple vécu puis-je donner? Qu'est-ce que j'essaie de prouver? Comment est-ce arrivé exactement?

Ces questions appelleront des réponses qui vous procureront une réserve de puissance. On disait que Luther Burbank, célèbre botaniste, avait inventorié près d'un million de plantes pour en trouver deux ou trois d'une espèce rare. Il en est de même pour un discours. Trouvez une centaine d'idées se rapportant à votre sujet, puis rejetez-en quatre

«J'essaie toujours d'avoir dix fois plus de matière qu'il n'est nécessaire, quelquefois cent fois plus », disait John Gunther, en parlant de sa façon de préparer un livre ou une conférence.

En 1956, il travaillait à une série d'articles sur les hôpitaux psychiatriques. Il en visita un certain nombre, parla aux directeurs, aux médecins et aux malades. Un de mes amis qui l'aidait dans ses recherches m'a raconté qu'ils avaient parcouru des kilomètres de couloirs et d'escaliers, jour après jour. M. Gunther prenait des notes. De retour à son bureau il entassait des rapports sur les hôpitaux et les cliniques privées avec des piles de statistiques.

« En fin de compte, me dit mon ami, il n'écrivit que quatre courts articles, assez simples et anecdotiques. Le papier sur lequel on les avait tapés ne pesait que cent grammes, alors que les carnets de notes qu'il avait remplis pesaient presque dix kilos.»

M. Gunther travaillait comme un chercheur d'or qui brasse des tonnes de terre pour n'extraire qu'une poignée de précieux minerai.

Un chirurgien de mes amis m'a dit: « Je peux vous apprendre en dix minutes à opérer une appendicite; mais il me faudrait quatre années pour vous enseigner quoi faire si quelque chose allait mal.» II en est de même pour l'art de parler en public. Soyez toujours prêt à parer à toute éventualité, telle une remarque de l'orateur précédent ou une question pertinente posée par un auditeur au cours de votre intervention.

Vous pouvez acquérir cette réserve de puissance en choisissant votre sujet le plus tôt possible. N'en remettez pas le choix à la veille. Si vous vous décidez assez tôt, vous aurez l'appréciable avantage de faire travailler votre inconscient. Dans vos moments de loisir, vous pourrez y penser, trier vos idées. Le temps perdu, quand vous rentrez chez vous, peut être utilisé à en retourner les aspects dans votre esprit.

Pendant cette période d'incubation, des idées surgiront de l'intérieur, simplement parce qu'en le retournant sans cesse et suffisamment à l'avance, votre inconscient aura travaillé à le mettre au point.

Norman Thomas, un orateur qui a su forcer l'attention d'auditoires parfois hostiles à ses idées politiques, m'a dit: « Si un discours est important, l'orateur doit vivre avec son thème ou son message et y penser sans cesse. Il sera surpris du nombre de moyens de l'illustrer ou de le développer qu'il découvrira au volant ou en marchant dans la rue, en lisant le journal, au moment de se coucher ou de se lever. Les discours médiocres sont souvent le résultat d'un manque de réflexion de l'orateur ou la conséquence de sa connaissance imparfaite du sujet. »

Tout en procédant ainsi, vous serez fortement tenté d'écrire entièrement votre intervention. Essayez de ne pas le faire, car une fois le texte établi, vous pourriez le trouver suffisant et cesser de chercher de nouvelles idées. De plus, yous courrez le risque de l'apprendre par coeur. A ce propos, Mark Twain a dit: « Les écrits font de mauvais exposés. Leur forme est trop littéraire. Ils sont rigides et mal adaptés. Si le but est simple ment de distraire et non d'instruire, mieux vaut un style simple, familier et apparemment improvisé.»

Charles F. Kettering, dont le génie inventif a tant apporté à la General Motors, fut un des orateurs les plus célèbres d'Amérique. Comme on lui demandait s'il écrivait ses conférences, il répondit: « Ce que j'ai à dire est, je crois, trop important pour être écrit. Je préfère m'adresser de tout mon être à l'intelligence et au coeur de mes auditeurs. Il n'y a pas de place pour une feuille de papier entre ceux que je veux convaincre et moi. »

Troisièmement:

Émaillez vos propos

d'illustrations et d'exemples

Dans son livre *Art of Readable Writing*, Rudolf Flesch commence un chapitre par cette phrase:

« Seules les histoires sont vraiment lisibles », puis il démontre que le *Time* et le *Reader's Digest* s'en tiennent à ce principe. Presque tous leurs articles sont écrits dans un style narratif et abondamment illustré d'anecdotes. On ne peut nier l'attrait puissant du récit sur le public, tant dans une conférence que dans un article.

Norman Vincent Peale, dont les sermons, à la radio ou à la télévision, sont écoutés par des millions d'auditeurs, dit qu'il préfère l'image et l'exemple à tout autre procédé. Il déclara dans une interview: « L'exemple bien choisi est le meilleur moyen de rendre une idée claire, intéressante et convaincante En général, j 'utilise plusieurs exemples pour renforcer chaque point important de mes sermons»

Mes lecteurs connaissent, depuis longtemps, mon habitude d'utiliser des anecdotes pour communiquer mes idées importantes. Les principes de *Comment se faire des amis* peuvent tenir dans une page et demie, et toutes les autres pages du livre contiennent des exemples illustrant les fondements et l'application de ces principes.

Comment acquérir cette technique si importante: l'utilisation d'exemples et d'illustrations?

Voici les cinq moyens: humaniser, personnaliser, être précis, dramatiser, visualiser.

Humanisez votre présentation

J’ai demandé un jour à un groupe d’hommes d’affaires américains, à Paris, de parler sur le thème: « Comment réussir.» La plupart donnèrent une liste de qualités abstraites, et firent un sermon sur la valeur du travail, de la ténacité et de l’ambition.

Je les arrêtai et leur dis à peu près ceci: «Nous ne voulons pas qu’on nous fasse la morale. Personne n’aime ça. Rappelez-vous, vous devez distraire, ou on ne vous écoutera pas. N’oubliez pas que tout le monde s’intéresse aux faits judicieusement racontés. Parlez-nous de deux hommes que vous avez connus. Dites-nous pour quoi l’un a réussi et l’autre non. Nous vous écouterons avec plaisir, nous n’oublierons pas votre intervention et peut-être en tirerons-nous profit.»

Un participant avait une grande difficulté à s’intéresser à son sujet et à le rendre intéressant pour l’auditoire. Un soir, cependant, il comprit tout l’intérêt d’un exemple humain. Il nous parla de deux camarades d’université. L’un était si avare qu’il avait acheté des chemises dans plu sieurs magasins de la ville et avait établi un graphique pour savoir, compte tenu du lavage et de l’usure, quelles étaient les plus avantageuses par dollar investi! Il ne s’intéressait qu’à l’argent. Lorsqu’il obtint son diplôme d’ingénieur, il avait une si haute opinion de lui qu’il refusa de commencer sa carrière au bas de l’échelle comme le font les jeunes en général. Trois ans plus tard, il établissait toujours ses graphiques sur l’usure des chemises, dans l’attente d’un emploi extraordinaire qui ne se présenta jamais. Un quart de siècle a passé, et cet homme, mécontent, aigri, a toujours une situation médiocre.

Puis, l’orateur nous raconta l’histoire d’un autre de ses camarades dont le succès dépassa toute attente. C’était un

garçon sympathique, aimé de tout le monde. Bien qu'il eût de l'ambition, il débuta comme dessinateur, tout en continuant à chercher une meilleure situation. La foire inter nationale de New York se préparait alors. Il savait que l'on aurait besoin d'ingénieurs. Il donna sa démission à Philadelphie et vint à New York. Là, il créa une société qui lui permit d'obtenir divers contrats, entre autres pour la compagnie du téléphone, qui finalement l'en gagea à son service exclusif et lui octroya un salaire élevé.

Je n'ai retenu ici que les principaux faits de ce que nous exposa l'orateur. Il rendit son récit vivant par des détails amusants ou émouvants. II parla avec facilité, et, lui qui se trouvait généralement à court d'idées après trois minutes, fut surpris d'apprendre qu'il avait parlé dix minutes. Son intervention était si intéressante qu'elle avait semblé courte. Ce fut son premier vrai succès d'orateur.

Chacun peut profiter de cet exemple. Une intervention plaira d'autant plus qu'elle exposera davantage de sentiments humains. L'orateur aura soin de s'en tenir à quelques idées et de les illustrer par des exemples concrets. Une prestation construite d'après cette technique ne peut manquer d'obtenir et de retenir l'attention.

Naturellement, la meilleure source d'intérêt humain que vous ayez consiste en votre propre passé. N'hésitez pas à raconter vos expériences, même si vous pensez qu'il n'est pas bon de parler de soi. Le seul cas qui déplaît au public est l'orateur qui se met en avant de façon vaniteuse; sinon, le public est toujours avide de connaître les expériences personnelles et professionnelles de l'orateur. Elles constituent le moyen le meilleur de retenir l'attention, ne les négligez pas.

Personnalisez votre exposé

en utilisant des noms propres

Quand, dans une histoire, vous mettez en cause des tiers, nommez-les ou, si vous désirez préserver leur identité, donnez-leur des noms fictifs. Même des noms très communs comme «M. Dupont» ou « Jean Durand », sont plus évocateurs que « cet homme» ou «une personne». Le nom personnalise. Rudolf Flesch l'a fait remarquer « Rien ne donne plus de réalisme à un récit que des noms propres. Rien n'est plus abstrait que l'anonymat; peut-on imaginer une histoire dont le héros n'aurait pas de nom? »

Si votre intervention est remplie de noms et de pronoms personnels, vous obtiendrez de votre public une attention plus soutenue car vous y aurez introduit un élément inestimable: *l'intérêt humain.*

Soyez précis:

mettez de nombreux détails

dans votre exposé

Vous pourriez me demander ici: «Tout cela est bien beau, mais comment puis-je savoir si je mets assez de détails dans mon exposé?» C'est très simple. Utilisez la règle de tout bon reportage, répondez aux questions suivantes: Quand? Où? Qui? Quoi? Pourquoi? De la sorte, vos exemples seront colorés et vivants. Permettez-moi d'illustrer cela à l'aide d'une anecdote que j'ai fait paraître dans le *Reader's Digest*: «Après avoir quitté le collège, je voyageai pendant deux ans dans le Dakota du Sud comme représentant de la Société Armour & Cie. Je prenais des trains de marchandises. Un jour, à Redfield, j'attendis deux heures un train allant vers le sud.

Redfield n'étant pas dans mon secteur, je ne pouvais visiter des clients. Comme je comptais me rendre à New York l'année suivante pour m'inscrire à l'Académie d'arts dramatiques, je décidai de profiter du temps libre pour déclamer. Je me rendis derrière la gare, dans un endroit retiré où je commencai à répéter une scène de Macbeth. Levant les bras au ciel, je m'écriai sur un ton dramatique: "Est-ce un poignard que je vois devant moi, le manche tourné vers ma main? Viens que je te prenne! Je ne peux te toucher. Cependant je te vois encore !"

«Je répétais toujours lorsque quatre gendarmes se jetèrent sur moi et me demandèrent pourquoi j'effrayais les femmes. Je n'aurais pas été plus stupéfait s'ils m'avaient accusé d'avoir dérobé un train. Ils m'apprirent qu'une femme m'avait observé, derrière ses rideaux de cuisine, à quelque cent mètres de là. Elle n'avait jamais vu un individu en proie à pareille agitation; aussi avait-elle prévenu la police. En s'approchant, ils avaient eux-mêmes entendu mon histoire de poignards!

«Je leur expliquai que je déclamais Shakespeare, mais je dus leur présenter mon carnet de commandes de chez Armour, pour qu'ils me laissent partir. »

Notez comme ce récit illustre ces cinq questions:

Quand? Où? Qui? Quoi? Pourquoi?

Naturellement, trop de détails ne valent pas mieux que pas du tout. Nous avons tous été soûlés par d'interminables histoires aux détails superflus et hors de propos. Vous remarquerez que, dans cette aventure de ma quasi arrestation dans une ville du Dakota du Sud, se trouve une réponse brève et concise aux cinq questions clés. Si vous

accumulez trop de détails, votre auditoire se fatiguera et il n'y a pas de plus sévère censeur que son inattention.

Dramatisez votre exposé

en utilisant un dialogue

Supposons que vous vouliez raconter comment vous avez calmé un client irascible grâce à l'un de mes principes de relations humaines. Vous pour riez commencer ainsi:

«L'autre jour, un homme est entré dans mon bureau. Il était furieux parce que l'appareil que nous lui avions livré la semaine précédente ne fonctionnait pas bien. Je lui dis que nous allions faire de notre mieux pour remédier à cette situation. Il se calma bientôt et parut heureux de constater notre bonne volonté.» Ce récit a une qualité: il est assez précis, mais il manque de noms, de détails et surtout d'un véritable dialogue qui lui donnerait de la vie. Le voici tel qu'il devrait être: « Mardi dernier, la porte de mon bureau s'ouvre avec fracas et, levant les yeux, je vois le visage furieux de Charles Blexam, un très bon client. Je n'ai même pas le temps de le prier de s'asseoir:

"Ed, cette fois c'en est trop, s'écrie-t-il, vous pouvez envoyer tout de suite un camion pour débarrasser mon sous-sol de cette machine à laver." Je lui demande ce qu'il y a. "Elle ne marche pas, le linge s'entortille, et ma femme en a assez." Je le prie de s'asseoir et de me donner des détails. "Je n'ai pas le temps de m'asseoir, je suis déjà en retard à mon travail et j'aurais mieux fait de n'avoir jamais acheté chez vous. Croyez-moi, je ne recommencerai pas." Il ponctue ses paroles d'un énergique coup de poing, renversant ainsi la photo de ma femme, qui se trouvait sur le bureau. "Voyons, Charles, lui dis-je, si vous voulez seule ment vous asseoir et me

raconter vos ennuis, je vous promets de faire ce que vous voudrez." À ces mots, il s'assied et nous réglons le différend dans le calme.»

Il n'est pas toujours possible d'insérer un dialogue dans un récit, mais vous voyez combien le style direct de la conversation aide l'auditeur à se représenter la scène. Si l'orateur possède un don d'imitation, il peut encore renforcer son effet en changeant de ton. Le dialogue donne aussi à votre intervention le ton de la conversation quotidienne. Vous communiquez alors avec naturel, et non comme un pédant qui discourt ou un orateur qui déclame devant un micro.

Faites « voir» ce que vous présentez

Les psychologues disent que 85 p. 100 de nos connaissances sont dues à nos impressions visuelles. Cela explique, sans doute, l'énorme succès de la télévision, tant comme moyen de publicité que comme divertissement. Parler en public tient autant du visuel que de l'auditif.

Un bon moyen d'enrichir une intervention de détails consiste à y ajouter une démonstration. Vous pourriez passer des heures à m'expliquer comment se servir d'un club de golf, et cela m'ennuierait probablement, mais si vous VOUS levez et si vous me montrez comment vous lancez la balle dans le trou, je serai intéressé. De même, si vous imitez le vol d'un avion en difficulté avec vos bras et vos épaules, je me rendrai mieux compte que vous avez frôlé la mort.

Je me souviens d'une présentation dans un stage organisé au sein d'un groupe industriel; c'était un véritable chef-d'oeuvre de détails visuels. Le participant se moquait gentiment des inspecteurs et des experts. Sa mimique pour imiter les gestes et les attitudes un peu ridicules de ces personnages

examinant une machine en panne était plus drôle que tout ce que j'ai vu à la télévision. De plus, les détails visuels rendaient l'idée mémorable. Pour ma part, je ne l'oublierai jamais et je suis sûr que les autres participants de ce groupe en parlent encore.

Il est bon de vous demander: « Comment puis-je inclure des détails visuels dans mon intervention? » Puis essayez de démontrer car, comme disaient les Chinois de l'ancien temps, une image vaut dix mille mots.

Quatrièmement:

Employez des mots concrets, usuels, imagés

Pour capter et soutenir l'attention, ce qui est le but de tout intervenant en public et en réunion, il existe une technique de la plus haute importance. Les orateurs ne semblent pas connaître son existence. Ils n'ont probablement pas assez pensé à employer des mots qui font image. Il est facile d'écouter quelqu'un qui évoque des images. Au contraire, celui qui utilise des lieux communs, des idées générales, des abstractions, endort son public.

Des images, des images, des images. Elles sont là, à votre disposition. Emaillez-en vos interventions, votre conversation, vous serez plus vivant et mieux écouté.

Herbert Spencer, dans son fameux essai sur la «Philosophie du Style », a démontré, il y a bien longtemps, la valeur du terme imagé:

«Nous ne pensons pas en généralités, mais en faits précis... Evitons des phrases telles que celle- ci:

« “Dans la mesure où les moeurs, les coutumes et les distractions d’une nation sont cruelles et barbares, les lois de leur code pénal seront Sévères !“

«Au lieu de cela, nous dirons: “Les hommes qui aiment les batailles, les courses de taureaux et les combats de gladiateurs, châtient par le bûcher, le gibet et les coups.”»

Les images pullulent dans la Bible et les oeuvres de Shakespeare, comme les abeilles dans un pressoir. Un écrivain sans génie aurait écrit:

«Il est vain d’essayer d’améliorer ce qui est parfait.» Shakesperare, lui, l’a dit dans une formule célèbre: « Dorer l’or fin, peindre le lys, parfumer la violette ».

Avez-vous remarqué que les proverbes qui se transmettent de génération en génération sont presque tous à base d’images? «Pierre qui roule n’amasse pas mousse.» «Il n’y a pas de roses sans épines.» «Toute médaille a son revers.» Il y a la même touche imagée dans ces expressions dont le monde use depuis des siècles: «rusé comme un renard», «dur comme un roc», «plat comme une limande ».

Lincoln s’exprimait toujours en termes imagés. Un jour qu’il était las des longs rapports administratifs qui s’entassaient sur son bureau de la Maison Blanche, il se plaignit par une phrase qu’on ne peut oublier: «Quand j’envoie quelqu’un acheter un cheval, je ne veux pas qu’on me dise combien de crins il a dans la queue, je veux seulement connaître ses caractéristiques.»

Habituez-vous à observer des détails précis. Peignez des tableaux verbaux qui se détacheront comme les bois d’un cerf se profilant au soleil couchant. Par exemple, le mot «chien» demande à être précisé. S’agit-il d’un cocker, d’un fox-terrier,

d’un saint-bernard ou d’un berger allemand? Notez comme l’image qui jaillit dans votre esprit est nette si l’on parle d’un «bouledogue ». Avec un «bouledogue tacheté », l’image n’est-elle pas encore plus explicite? N’est-il pas plus vivant de dire «un poney shetland noir» que de parler d’un petit cheval? N’évoque-t-on pas une image plus nette et plus précise en disant «un coq blanc avec une patte cassée» plutôt que simplement «une volaille»?

Dans son livre *The Elements of Style*, William Strunk Jr. déclare: «Ceux qui ont étudié l’art d’écrire sont d’accord sur un point: la meilleure manière de retenir l’attention du lecteur est d’être précis et concret. Les plus grands écrivains, Homère, Dante, Shakespeare, Balzac, doivent leur succès pour une part à ce qu’ils s’attachent aux détails importants. Leurs mots font image.» C’est aussi vrai de la parole que de l’écrit.

Il y a des années, j’ai consacré une de mes séances de parole en public à expérimenter l’utilisation de termes concrets. Une règle voulait que dans chaque phrase, le participant insère un fait précis, ou un nom propre, ou un chiffre ou une date. Les résultats furent sensationnels. Les participants s’amusèrent à relever toutes les généralités et bientôt ils s’exprimèrent non plus dans un langage nébuleux qui passe au-dessus de la tête de l’auditoire, mais dans le style clair de l’homme efficace et productif.

«Le style abstrait, a dit le philosophe français Alain, est toujours mauvais. Vos phrases doivent être pleines de pierres, de métaux, de chaises, de tables, d’animaux, d’hommes et de femmes.»

C’est vrai aussi pour le travail en équipe, les réunions et la conversation de tous les jours. Tout ce qui a été dit dans ce

chapitre sur l'importance des détails dans les exposés s'applique aux entretiens, aux réunions et à la conversation. C'est le détail qui donne de l'éclat à nos propos. Celui qui souhaite être très apprécié pour sa conversation peut profiter des conseils de ce chapitre. Les commerciaux aussi découvriront la magie du détail appliqué à la présentation de leur produit ou de leur service. Les chefs d'entreprise, les maîtresses de maison ou les professeurs qui donnent des directives ou des explications seront mieux compris s'ils donnent des détails précis et concrets.

CHAPITRE V

Animez votre exposé

Peu après la Première Guerre mondiale, je travaillais à Londres, avec Loweil Thomas qui donnait une série de conférences très intéressantes sur Allenby et Lawrence d'Arabie dans des salles combles. Un dimanche, je me promenai dans Hyde Park et je m'arrêtai près de Marble Arch, là où tout orateur, de quelque conviction politique ou religieuse que ce soit, a le droit d'exposer ses idées. J'écoutai un catholique expliquer l'infaillibilité du Pape, je me mêlai à un autre groupe pour entendre un socialiste dire ce qu'il pensait de Karl Marx, j'entendis un troisième orateur déclarer pourquoi il était juste et normal qu'un homme ait quatre femmes! Puis, je m'éloignai et j'examinai les trois groupes.

Le croiriez-vous? L'homme qui défendait la polygamie était le moins entouré, à peine quatre ou cinq personnes, alors que le nombre des auditeurs des deux autres augmentait de minute en minute. Je me demandai pourquoi. Était-ce la différence des sujets? Je ne crois pas. Cela, comme je m'en rendis compte en les observant, était dû aux orateurs. Celui qui discourait sur les avantages d'avoir quatre femmes ne semblait pas lui-même le désirer. Mais les deux autres orateurs, pants se rangèrent de son côté. D'autres commençaient à douter. Je leur demandai ce qui les avait fait changer d'avis. L'un après l'autre, ils m'affirmèrent que la

sincérité manifeste de l'orateur, sa croyance évidente et profonde avaient fait douter du bon sens lui-même.

Devant cette manifestation de crédulité collective, j'écrivis au ministère de l'Agriculture, avec mes excuses pour une question aussi absurde. Il me fut répondu qu'on ne pouvait, bien sûr, obtenir du paturin, ou n'importe quelle plante, en semant seulement de la cendre de noyer. Une autre lettre, ajoutait-on, avait été écrite de New York et posait la même question. L'orateur était si sûr de son fait qu'il avait écrit lui aussi!

Cet incident m'a donné une leçon que je n'oublierai jamais. Si quelqu'un possède une conviction sincère, il aura des partisans même s'il prétend qu'il peut obtenir du paturin des prés à partir de cendres. Combien plus nos convictions s'imposeront si elles sont fondées sur le bon sens et la vérité.

Presque tous les orateurs se demandent si le sujet qu'ils ont choisi intéressera les autres. Il n'y a qu'un moyen de s'en assurer: *enthousiasmez- vous pour votre sujet, et vous n'aurez pas de difficulté à soutenir l'intérêt du public.*

Il y a peu de temps, un participant de Baltimore nous prévint que si on persistait à attraper les poissons de roches de la baie de Chesapeake avec la méthode actuelle, cette espèce serait éteinte d'ici à quelques années. Il était pénétré de son sujet. Il était important pour lui et le passionnait; tout son comportement le prouvait. Quand il se leva pour prendre la parole, j'ignorais qu'il existât des poissons de roches dans la baie de Chesapeake. La moitié de l'auditoire partageait probablement mon ignorance et, comme moi, était indifférente à la question. Mais avant la fin de l'intervention, nous étions tous prêts à signer une pétition pour faire protéger ces poissons.

On demanda un jour à Richard Washburn Child, ancien ambassadeur américain en Italie, à quoi il attribuait son succès d'écrivain. Il répondit: «J'aime tellement la vie que je ne puis m'empêcher d'être enthousiaste et de faire partager mon sentiment. » On est toujours séduit par un tel écrivain ou un tel communicateur.

Je me souviens d'avoir entendu, à Londres, une conférence en compagnie de E.F. Benson. Quand elle fut terminée, il me déclara qu'il avait eu plus de plaisir à entendre la seconde partie que la première, et cela parce que, ajouta-t-il, «le conférencier paraissait plus intéressé par cette partie que par l'autre, et *c'est l'orateur qui par son attitude doit susciter l'enthousiasme et l'intérêt».*

Prenons encore un exemple pour démontrer l'importance de bien choisir son sujet:

Quelqu'un, que nous appellerons M. Flynn, était inscrit à l'un de nos stages à Washington. Un soir, il fit un exposé sur la capitale des Etats-Unis. Il avait hâtivement glané ses idées dans un opus cule publié par un journal local. Son exposé s'en ressentit: il était sec, décousu, indigeste. Bien que vivant depuis longtemps déjà à Washington, il ne cita pas un fait personnel qui expliquât pourquoi il aimait cette ville. Ce n'était qu'une énumération ennuyeuse, aussi pénible pour l'auditoire que pour lui.

Quinze jours plus tard, se produisit un incident qui le toucha personnellement. Sa nouvelle voiture, qui stationnait dans la rue, avait été heurtée par quelqu'un qui ne s'était pas fait connaître. Il n'avait pu faire jouer l'assurance et fut obligé de régler lui-même les dégâts. Il était hors de lui. Son intervention sur la ville de Washington qu'il avait difficilement sortie phrase par phrase, avait été une épreuve pour lui et

pour l'auditoire. Mais quand il parla de sa voiture, il bouillonnait comme le Vésuve en éruption. Le même auditoire qui l'avait écouté avec ennui deux semaines plus tôt, l'applaudit alors avec chaleur.

Comme je l'ai répété souvent, vous ne pouvez manquer de réussir si vous choisissez ce qui est pour vous le bon sujet. Un sujet à toute épreuve: communiquez vos convictions! Vous avez certainement de fortes convictions sur la vie. Pas besoin d'aller chercher très loin. Ces sujets sont en vous, ils affleurent souvent, ils sont là.

Il y a quelque temps, une émission sur la peine capitale fut donnée à la télévision. On demanda à plusieurs témoins de développer le pour et le contre. L'un d'eux était un policier de Los Angeles qui évidemment avait beaucoup réfléchi à la question. Il avait de fortes convictions car onze de ses camarades avaient été tués en luttant contre des criminels. Il parlait avec la profonde sincérité de celui qui croit à la justesse de sa cause. *Les plus beaux moments d'éloquence viennent toujours des fortes convictions et des sentiments profonds de l'orateur*. La sincérité repose sur la conviction et celle-ci est autant une question irrationnelle que rationnelle: «Le coeur a ses raisons, que la raison ne connaît point.» J'ai souvent eu l'occasion de vérifier cette phrase percutante de Pascal. Je me souviens d'un avocat de Boston au physique avantageux et à l'élocution facile, mais dont on disait seulement quand il avait fini de parler:

«C'est un garçon intelligent.» Il laissait une impression superficielle parce que jamais le moindre sentiment ne perçait sous la brillante façade de ses mots. Dans le même groupe, un agent d'assurances, petit et mal vêtu, semblait toujours

chercher ses mots, mais quand il parlait, tous ses auditeurs sentaient qu'il pensait chaque parole.

Il y a presque cent ans qu'Abraham Lincoln a été assassiné dans la loge présidentielle du *Ford's Theatre* de Washington, mais la profonde sincérité de sa vie et de ses paroles est restée légendaire. Bien des hommes de son temps le surpassèrent par leurs connaissances du droit. Il manquait de grâce, d'élégance et de raffinement. Mais la sincérité de ses déclarations à Gettysburg, à la Cooper Union et sur les marches du Capitole de Washington, n'a jamais été dépassée.

Vous pourriez dire, comme me l'a déclaré un participant, que rien ne vous intéresse spéciale ment. Pareille déclaration me surprend toujours. Je demandai à cet homme de s'intéresser à quelque chose.

«Quoi par exemple?» me demanda-t-il. Au hasard, je suggérai: «Les pigeons.» — «Les pigeons?» dit-il d'un ton ahuri. — «Oui, répondis- je, les pigeons! Sortez, allez dans un jardin et observez-les. Donnez-leur à manger. Allez dans une bibliothèque et documentez-vous. Ensuite revenez nous en parler.» Quand il revint il n'était plus décontenancé. Il commença à parler des pigeons avec la ferveur d'un colombophile. Au moment où je l'arrêtai, il disait avoir lu quarante livres sur les pigeons. Ce fut une des plus intéressantes interventions que j'aie entendues.

Documentez-vous le plus possible sur ce qui, pour vous, est un bon sujet. Plus vous le connaîtrez, et plus vous serez enthousiaste. Percy H. Whiting, l'auteur des «Cinq grandes règles de la vente », encourage les commerciaux à ne jamais cesser de se documenter sur les produits et les services qu'ils vendent. Il ajoute: « Plus vous en saurez sur un bon produit, plus vous serez enthousiastes. » C'est vrai aussi pour les

sujets que vous traitez. Plus vous les posséderez, plus vous serez convaincu et enthousiaste.

Deuxièmement:

Revivez les événements que vous décrivez

Supposons que vous racontiez comment un agent vous a arrêté pour excès de vitesse. Vous pourriez le faire froidement comme un témoin. Mais comme cela vous est arrivé personnellement, vous exprimez vos sentiments. Un rapport de témoin ne ferait pas la même impression sur l'auditoire. Vos auditeurs désirent savoir ce que vous avez ressenti exactement quand l'agent vous a dressé la contravention. Par conséquent, plus vous revivrez la scène et ferez renaître vos émotions, plus votre récit sera vivant.

C'est pour entendre et voir s'exprimer des sentiments que nous allons au théâtre et au cinéma. Nous craignons tant de laisser percer nos sentiments devant des tiers que nous devons aller au spectacle pour voir des acteurs exprimer leurs émotions.

Lorsque vous parlez en public, vous suscitez l'intérêt dans la mesure où vous l'éprouvez vous- même. Ne refrénez pas vos sentiments sincères. N'étouffez pas votre enthousiasme. Montrez à vos auditeurs combien vous avez envie de parler de votre sujet, et vous capterez toute leur attention.

Troisièmement:

Montrez-vous convaincu

Quand vous vous avancez devant votre auditoire, partez gagnant, n'ayez pas l'air de monter à l'échafaud. Même si votre allure est feinte. Cela vous aidera et donnera à

l'auditoire le sentiment que vous avez quelque chose d'important à dire. Avant de parler, respirez profondément. Ne regardez pas la décoration de la salle et du podium. Tenez-vous droit, la tête haute. Vous allez dire quelque chose qui vaut la peine d'être entendu et tout dans votre attitude doit le faire comprendre nettement. C'est vous le maître; selon le conseil de William James, faites comme si vous l'étiez. Faites porter votre voix jusqu'au fond de la salle, le son vous rassurera. Dès que vous commencerez à faire des gestes, vous serez stimulé.

Ce fait de «réveiller votre faculté de réagir», comme l'appellent Donald et Eleanor Laird, trouve son application chaque fois qu'il y a effort intellectuel à fournir. Dans leur livre *Techniques pour acquérir une bonne mémoire*, les Laird parlent du président Théodore Roosevelt comme d'un «homme qui a traversé la vie avec une énergie, une fougue, un enthousiasme qui sont restés célèbres. Il était passionnément intéressé, ou feignait de l'être, par tout ce qu'il entreprenait». Teddy Roosevelt était le symbole vivant de la philosophie de William James: « Faites comme si vous étiez convaincu et vous deviendrez naturellement convaincu. »

Rappelez-vous toujours ceci: c'est en agissant comme si vous étiez convaincu, que vous finirez par être intimement convaincu.

CHAPITRE VI

Associez vos auditeurs à votre exposé

La célèbre conférence de Russel Conwell, «Champs de Diamants » a été donnée près de six mille fois. Vous pourriez penser qu'une causerie si souvent répétée était devenue stéréotypée, que le ton ou les mots ne changeaient plus. Ce n'était pas le cas. Le docteur Conwell savait que ses auditoires étaient différents. Il avait compris qu'il devait faire sentir à chaque public que la conférence lui était spécialement destinée. Comment parvenait-il chaque fois à obtenir ce contact entre le conférencier et les auditeurs? «Je visite toujours la ville où je dois parler avant de le faire, écrit-il, et j'essaie d'arriver assez tôt pour pouvoir rencontrer le facteur, le coiffeur, le directeur de l'hôtel et le pasteur. Je vais dans les magasins et parle avec les gens pour connaître leurs problèmes et leurs expériences. Puis je parle dans ma conférence des sujets qui intéressent ce public particulier.»

Le docteur Conwell savait que pour qu'il y ait communication, l'orateur doit intégrer l'auditoire dans sa conférence. Aussi n'avons-nous aucun texte définitif de «Champs de Diamants », qui est pourtant une des conférences les plus courues qui aient jamais été données. Grâce à sa parfaite connaissance de la nature humaine et sa méthode de minutieuse préparation, le docteur Conwell ne fit jamais deux fois la même conférence bien qu'il se fût adressé près de six mille

fois à des auditoires différents sur le même sujet. Profitez de son exemple. Préparez toujours vos interventions en tenant compte de l'auditoire. Voici quelques règles simples qui vous aideront à établir le contact avec votre public.

Premièrement:

Parlez à vos auditeurs

de ce qui les intéresse

C'est exactement ce que faisait le docteur Conwell. Il émaillait sa conférence d'exemples locaux. Il intéressait ses auditeurs, parce qu'il leur parlait de leurs problèmes. Pour maintenir le contact avec le public, parlez à vos auditeurs de ce qui les intéresse le plus, c'est-à-dire eux-mêmes. Eric Johnston, ancien président de la Chambre de commerce des États-Unis, qui préside actuelle ment une importante firme de cinéma, applique cette technique dans presque toutes ses conférences. Voyez comment il a mis en valeur les préoccupations locales dès le début de son allocution à l'Université d'Oklahoma:

« Citoyens d'Oklahoma, vous connaissez bien les oiseaux de mauvais augure. Vous n'avez pas à chercher loin pour vous rappeler qu'ils essayèrent de rayer l'Oklahoma de la carte sous prétexte que cet État était sans ressources.

Aux environs de 1930, tous les défaitistes conseil laient d'éviter l'Oklahoma à moins d'y venir avec son ravitaillement!

Ils voyaient l'Oklahoma devenir un désert où rien, désormais, ne pourrait pousser. Mais en 1940, l'Oklahoma était devenu un jardin dont vous pouvez vous enorgueillir. Comme dit le

poète: “Le blé ondoyant embaume quand le vent souffle après la pluie.”

En une courte décennie, le désert s’est mué en champs fertiles.

Voilà l’oeuvre de votre foi et d’un risque calculé...

Parce que le passé aide à mieux comprendre le présent, j’ai consulté les numéro de 1901 du *Daily Oklahoman* pour préparer,ma conférence. Je cher chais des exemples de la vie dans cette région, il y a cinquante ans.

Qu’ai-je découvert?

Que tout était orienté vers l’avenir. L’accent était mis sur l’espoir. »

Cet exemple illustre bien la recommandation:

«Parlez à votre auditoire de ce qui l’intéresse.» Eric Johnston a évoqué les risques calculés qu’avaient pris autrefois les habitants de l’Oklahoma, Il leur a fait sentir que son allocution était faite spécialement pour eux. Tout auditoire est sensible à l’orateur qui s’intéresse à lui.

Demandez-vous comment vos connaissances aideront vos auditeurs à résoudre leurs problèmes et à atteindre leurs objectifs. Puis présentez vos solutions et vous aurez toute leur attention. Si vous êtes comptable et que vous débutiez ainsi:

«Je vais vous montrer comment réduire de 12 p. 100 votre revenu imposable », ou si vous êtes juriste et expliquez comment faire un testament, vous êtes certain d’intéresser. Il y a sûrement quelque chose dans vos connaissances qui pourra aider quelqu’un.

Comme on lui demandait un jour ce qui intéressait les lecteurs, Lord Northcliffe, célèbre journaliste anglais, répondit: «Eux-mêmes!» Il a bâti son empire journalistique sur cet axiome.

Dans son livre Mind in the Making, James Harvey Robinson dit que la rêverie est faite de nos pensées spontanées et favorites. Il ajoute que nos idées suivent librement leur cours et que celui-ci est déterminé par nos espoirs et nos craintes, nos désirs spontanés, leur accomplissement ou leur anéantissement par ce que nous aimons et ce que nous détestons, par nos passions et nos haines. Rien ne nous intéresse plus que nous-mêmes.

Harold Dwight, un de nos animateurs de Philadelphie, fit une intervention très appréciée au dîner qui clôturait un de nos stages. Il nomma toutes les personnes présentes, l'une après l'autre, disant comment chacune parlait au début et les progrès qu'elle avait réalisés. Il rappela leurs causeries; il parodia certaines, si bien que tout le monde s'amusa et fut enchanté. Il ne pouvait échouer: c'était le sujet idéal. Rien n'aurait pu intéresser autant un groupe. Harold Dwight connaissait la nature humaine.

Il y a quelques années, j'ai écrit une série d'articles pour I'American Magazine et j'ai pu bavarder avec John Siddal qui dirigeait la rubrique du courrier des lecteurs.

«Les gens sont égoïstes, me dit il. Ils s'intéressent surtout à eux-mêmes. Ils se préoccupent peu de savoir si le gouvernement doit nationaliser les chemins de fer, mais ils veulent savoir comment réussir, gagner davantage d'argent, se maintenir en bonne santé. Si j'étais rédacteur en chef de ce journal, je leur dirais comment soigner leurs dents, comment se faire une situation, acheter une maison, diriger

leur personnel, éviter les fautes de grammaire, etc. Les lecteurs sont toujours intéressés par les histoires vécues. Ainsi, je demanderais à un homme riche d'expliquer comment il a fait fortune. Je ferais appel à des banquiers et à des industriels pour qu'ils racontent comment ils ont fait leur chemin.»

Peu après, il devint effectivement rédacteur en chef. La revue avait alors une diffusion médiocre. Siddal appliqua les idées qu'il avait exposées et le résultat fut stupéfiant! Le tirage passa de deux cent mille à trois, quatre, cinq cent mille. Il apportait au public ce qu'il voulait. Bientôt, la revue eut un million de lecteurs, puis un million et demi et deux millions par mois. Elle ne s'arrêta pas en si bonne voie et continua de progresser. Siddal avait su parler à ses lecteurs de ce qui les intéressait.

Quand vous vous adresserez à un groupe, pensez qu'il vous écoutera dans la mesure où vos paroles le concerneront. Si vous ne tenez pas compte des préoccupations personnelles des gens, vous risquez d'avoir un auditoire qui bâillera d'ennui, regardera sa montre et la porte de sortie.

Deuxièmement:

Faites des compliments sincères

Toute assemblée est faite d'individus et chacun réagit comme tel. Si vous la critiquez, chacun se sent visé. Complimentez-les sur un fait qui mérite la louange, leur coeur vous sera ouvert. Cela vous demandera de la réflexion. Une phrase comme «Je m'adresse au plus intelligent des auditoires» ne prend pas, c'est une basse flatterie.

Chauncey M. Depew a dit fort justement:

«Parlez au public de quelque chose qui le concerne, dont il ne pensait pas que vous ayez connaissance.» En voici un exemple: s'adressant un jour aux membres du club des Kiwanis de Baltimore, un orateur n'avait rien trouvé de spécial sur leur club, si ce n'est que l'un de ses membres avait été président du Kiwanis international et un autre, administrateur de ce même Kiwanis international. Ce n'était pas une information bien sensationnelle pour les membres du club, aussi s'efforca-t-il de la présenter de façon originale. Il commença donc ainsi: «Le Kiwanis Club de Baltimore n'est qu'un club parmi 101 898.» Les auditeurs se regardèrent. Manifeste ment l'orateur se trompait puisqu'il n'y avait que 2897 clubs Kiwanis dans le monde. Mais le conférencier poursuivit:

«Oui, même si vous ne le croyez pas, votre club, au moins mathématiquement, ne représente qu'un club sur 101 898. Je ne dis pas sur 100 000 ou sur 200 000, mais sur 101 898.

En effet le Kiwanis international n'a que 2897 clubs. Eh bien! celui de Baltimore a eu un président et un membre fondateur du Kiwanis international. Mathématiquement les chances des clubs Kiwanis d'avoir à la fois un ancien président et un membre fondateur sont de une sur 101 898, j'en suis sûr car j'en ai fait faire le calcul par un agrégé de mathématiques. »

Soyez toujours sincère à cent pour cent. Une déclaration douteuse peut éventuellement tromper un auditeur, mais pas un auditoire. «Cette assemblée hautement intelligente... », «Cette réunion exceptionnelle de beauté et d'élégance... », «Je suis heureux d'être ici car je vous aime tous.» Non! mille fois non! Si vous ne pouvez vous montrer sincère, ne dites rien.

Troisièmement:

Identifiez-vous à votre auditoire

Dès que possible, de préférence dès les premiers mots, dites ce qui vous unit à votre public. Si vous pensez être honoré d'avoir été invité à prendre la parole, dites-le. Quand Harold Macmillan s'adressa aux diplômés de l'Université De Pauw, dans l'Indiana, il établit la communication dès la première phrase.

«Je vous suis reconnaissant de vos aimables paroles de bienvenue, dit-il. Pour un Premier Ministre de Grande-Bretagne, être invité par votre grande Université est exceptionnel. Mais je pense que mes fonctions ne sont pas la seule, ni peut-être même la principale raison qui me vaut cette invitation.»

Puis il mentionna que sa mère était américaine, née dans l'Indiana, et que son grand-père avait été l'un des premiers diplômés de l'Université.

«Je puis vous assurer que je suis fier d'avoir des attaches avec l'Université De Pauw, et je suis heureux de renouer avec une vieille tradition familiale.»

Vous pouvez être certain que la référence de M. Macmillan à une école américaine, à la vie américaine de sa mère et de son grand-père, lui valut immédiatement des amis.

Une autre façon d'établir le contact est de citer le nom de personnes de l'assistance. Je me suis trouvé une fois assis à côté de l'orateur principal d'un banquet, et je fus étonné de la curiosité qu'il manifestait envers plusieurs personnes. Pendant tout le repas, il ne cessa de questionner l'organisateur, demandant le nom du monsieur en bleu à cette table ou celui de la dame avec un chapeau à fleurs.

Quand il prit la parole, j'en compris la raison; il glissa très adroitement dans son allocution les noms qu'il venait d'apprendre. Je pus voir un plaisir manifeste sur le visage de ceux dont le nom avait été cité, et je sentis la sympathie de l'auditoire acquise à l'orateur par cette méthode.

Voyez comme Frank Pace Jr., président de la *General Dynamics Corporation*, sut à l'aide de quelques noms communiquer de façon très appréciée. C'était au cours du dîner annuel de l'Association «Religion dans la Vie Américaine», à New

York:

« Cette soirée a été pour moi agréable et intéressante. D'abord j'ai le plaisir de retrouver ici mon propre pasteur, le révérend Robert Appleyard. Par ses paroles, ses actes et ses conseils il a toujours été un guide pour moi, ma famille et toute notre congrégation. Ensuite, être assis entre Lewis Strauss et Bob Stevens, deux hommes dont l'intérêt pour les questions religieuses se double d'un intérêt pour les questions sociales, voilà qui me procure une grande joie.»

Une mise en garde cependant: si vous devez employer des noms étrangers que vous venez d'apprendre, veillez à les prononcer correctement. Ne les utilisez que d'une manière favorable et avec modération.

Une autre méthode pour maintenir l'attention de votre auditoire est d'employer le «vous» ou le « nous» de préférence à «ils ». De la sorte, l'auditoire est en éveil, puisqu'il est concerné; ce point ne doit pas échapper à celui qui veut être écouté.

Voici un extrait d'un exposé sur l'acide sulfurique, fait par un de nos participants de New York:

«L’acide sulfurique vous est utile de nombreuses façons. Sans acide sulfurique plus de voiture car il est utilisé dans le raffinage de l’essence; sans lui pas d’électricité pour éclairer votre bureau ou votre appartement.

«Le robinet nickelé que vous tournez pour faire couler votre bain requiert de l’acide sulfurique dans sa fabrication. Votre savon est composé d’huiles ou de graisses qui ont été traitées par l’acide sulfurique. Cet acide est encore indispensable pour fabriquer les poils de votre brosse à cheveux et de votre peigne en celluloïd; il a servi à décaper votre rasoir lors de sa fabrication.

Lorsque vous prenez votre petit déjeuner, l’acide sulfurique est encore présent, il entre dans la fabrication de votre tasse et de votre soucoupe, si elles ne sont pas blanches; il est nécessaire pour argenter votre cuiller, votre couteau et votre fourchette et ainsi de suite; toute la journée vous rencontrez l’acide sulfurique sous différentes formes. Allez où vous voudrez, vous ne pourrez échapper à son influence.»

En utilisant le «vous» habilement et en impliquant ainsi ses auditeurs dans le tableau qu’il décrivait, cet homme a obtenu une attention soutenue. Dans certains cas, cependant, l’emploi du «vous » est dangereux, car il crée une barrière plutôt qu’un pont et peut donner l’impression de parler de haut. Il est alors préférable de dire «nous» au lieu de «vous».

Le docteur W.W. Bauer, directeur de la santé publique de l’Association Médicale Américaine, emploie cette technique à la radio ou à la télévision: «Nous désirons tous savoir comment choisir un bon docteur, n’est-ce pas? Or, si nous voulons qu’il nous rende les meilleurs services, nous devons apprendre à être de bons malades.»

Quatrièmement:

Dialoguez avec votre auditoire

N'avez-vous jamais pensé que vous pouviez avoir un auditoire suspendu à vos lèvres avec un peu de mise en scène? Si vous faites appel à un auditeur pour vous aider à démontrer un argument, expliquer une idée, vous serez récompensé par une nette recrudescence d'attention. L'auditoire forme un groupe, dont chaque membre se sent concerné lorsque l'un d'eux «entre dans le jeu» de l'orateur. Si un mur semble séparer l'intervenant du reste de la salle, faire participer l'auditoire est un excellent moyen d'abattre ce mur.

Je me souviens d'un conférencier qui donnait des précisions sur la distance nécessaire à une voiture pour s'arrêter après freinage. Il pria un auditeur du premier rang de l'aider à démontrer que cette distance varie avec le carré de la vitesse de la voiture. La personne désignée prit l'extrémité d'un décamètre métallique et l'amena dans l'allée, une douzaine de mètres plus loin, où elle s'arrêta sur un signe de l'orateur. Je ne pus m'empêcher de remarquer combien la salle participait à l'expérience. Le décamètre servait non seulement à illustrer, mais constituait aussi une ligne de communication entre l'orateur et le public. Sans cette petite mise en scène, les auditeurs auraient peut-être continué à penser au dîner ou au programme de la télévision.

Un de mes moyens préférés pour obtenir la participation du public consiste simplement à poser des questions et à obtenir des réponses. J'aime faire lever l'auditoire et lui faire répéter une phrase après moi, ou bien faire lever la main des auditeurs en réponse à mes questions. Percy

H. Whiting, dont le livre *Comment mettre de l'humour dans vos paroles ou dans vos écrits* contient quelques excellents conseils sur cette participation, suggère de faire voter les auditeurs ou de les inviter à résoudre un problème. «Mettez vous dans l'esprit, dit Whiting, qu'un discours n'est pas une récitation. Il doit obtenir *une réaction de l'auditoire, l'associer à l'entreprise*.» J'aime cette appellation du public «une associée à l'entreprise». Si vous savez faire participer l'auditoire, vous en ferez un associé.

Cinquièmement:

Soyez modeste

Naturellement, rien ne remplacera la sincérité dans les relations orateur-public. Norman Vincent Peale donna un jour un conseil très utile à un pasteur qui avait du mal à soutenir l'attention de ses fidèles quand il prêchait. Il lui demanda de s'interroger sur ses sentiments envers la congrégation à laquelle il s'adressait le dimanche matin. L'aimait-il? Voulait-il l'aider? La croyait-il intellectuellement inférieure? Le révérend Peale affirme qu'il ne monte jamais en chaire sans éprouver un vif sentiment de fraternité pour les hommes et les femmes qu'il a devant lui. L'auditoire a vite fait de jauger l'orateur qui se croit supérieur sur le plan intellectuel ou social. Un des meilleurs moyens de se faire aimer du public est de se montrer modeste.

Edmund S. Muskie, alors sénateur du Maine, en donne l'exemple dans une allocution adressée à l'Association Américaine du Barreau, à Boston.

« Je prends la parole ce matin avec beaucoup d'appréhension. D'abord je suis conscient de la valeur professionnelle de cette assemblée et je crains de livrer mes modestes talents à vos

critiques. En second lieu, c'est une réunion matinale, c'est-à-dire au moment où il est presque impossible d'avoir l'esprit parfaitement éveillé, et un échec peut être fatal à un homme politique. Enfin il y a le sujet: l'influence que les controverses ont eue sur ma carrière d'homme politique. Tant que je ferai de la politique, il y aura divergence d'opinion chez mes électeurs pour savoir si cette influence a été bonne ou mauvaise. Face à ces incertitudes, je me sens comme un moustique dans un camp de nudistes; je ne sais par où commencer.»

Après cet exorde, le sénateur fit une belle allocution.

Adlaï Stevenson se fit aussi modeste lors d'un discours à l'université du Michigan. Il commença ainsi:

«Mon sentiment d'insuffisance en cet instant me rappelle la réflexion de Samuel Butler à qui on demandait que faire pour tirer au maximum parti de la vie. Il répondit à peu près ceci: "Comment le saurais-je? Je ne le sais même pas pour le prochain quart d'heure." C'est ce que j'éprouve.»

La meilleure manière de heurter votre auditoire est de lui faire sentir que vous pensez lui «être supérieur». Quand vous parlez en public, vous êtes comme dans une vitrine et tous les aspects de votre personnalité sont déployés. *La moindre marque de vantardise est dangereuse, alors que la modestie suscite la confiance et la sympathie. Vous pouvez être modeste sans vous excuser.*

Votre auditoire vous respectera si vous reconnaissez vos limites et si vous vous montrez résolu à faire de votre mieux.

Aux États-Unis, le monde de la télévision est impitoyable. Chaque année, des vedettes tombent, victimes d'une concurrence féroce. Ed Sullivan est un des rares à se

maintenir après plusieurs années, et ce n'est pas un homme de télévision, mais un journaliste. Il ne survit à cette âpre compétition que parce qu'il ne prétend pas être différent de ce qu'il est: un amateur. Certaines de ses manies auraient pu être un handicap pour quelqu'un ayant moins de charme naturel. Il se tient le menton, hausse les épaules, tortille sa cravate, trébuche sur les mots; mais ces défauts ne le desservent pas trop. Il ne s'irrite pas lorsqu'on le critique. Et même, chaque année, il se fait singer par un imitateur de talent. Ed Sullivan en rit comme tout le monde. Il accepte la critique, et ses spectateurs lui en sont reconnaissants. Le public aime l'humilité. Il n'aime pas les poseurs.

Henry et Dana Lee Thomas, dans leur livre *Biographies des leaders des différentes religions*, disent de Confucius: «Il n'essayait jamais d'éblouir les gens par ses connaissances. Il essayait simple ment de les éclairer avec sympathie.» Si nous avons de la sympathie pour nos auditeurs, nous aurons en même temps la clé de leur coeur.

RÉSUMÉ DE LA DEUXIÈME PARTIE

Discours, orateur, auditoire

IV. Comment mériter de prendre la parole.

1. Limitez votre sujet.

2. Accumulez une réserve de puissance.

3. Emaillez vos propos d'illustrations et d'exemples.

Humanisez votre présentation. Personnalisez votre exposé en utilisant des noms propres.

Soyez précis: mettez de nombreux détails dans votre exposé.

Dramatisez votre exposé en utilisant un dialogue.

Faites «voir » ce que vous présentez.

4. Employez des mots concrets, usuels, imagés.

V. Animez votre exposé.

1. Choisissez des sujets dont vous êtes pénétré.

2. Revivez les événements que vous décrivez.

3. Montrez-vous convaincu.

VI Associez vos auditeurs à votre exposé.

1. Parlez à vos auditeurs de ce qui les intéresse.

2. Faites des compliments sincères.

3. Identifiez-vous à votre auditoire.

4. Dialoguez avec votre auditoire.

5. Soyez modeste.

TROISIÈME PARTIE

Interventions préparées et impromptues

Nous allons maintenant étudier en détail comment faire deux interventions de types différents: l'exposé préparé et l'exposé improvisé.

Trois chapitres sont consacrés aux interventions pour inciter à l'action, informer et convaincre au moyen d'exposés préparés.

Dans un autre chapitre, nous parlerons des interventions impromptues. Leur but peut être: convaincre, faire agir, informer ou distraire, selon les circonstances.

Le succès de l'une ou l'autre méthode implique que l'orateur ait clairement défini dans son esprit le but de sa causerie.

CHAPITRE VII

Comment faire un exposé court pour inciter à l'action

Un célèbre évêque anglais, pendant la Première Guerre mondiale, s'adressa aux troupes à Camp Upton. Les soldats allaient partir au front, et quelques-uns seulement savaient pourquoi ils se battaient. Je le sais, je les avais questionnés. Cependant, ledit évêque leur parla des «bonnes relations internationales» et des «droits de la Serbie à garder sa place au soleil ». Or, la moitié des hommes n'auraient pu dire si la Serbie était une ville ou une maladie, si bien que l'orateur aurait pu leur dire n'importe quoi. Pourtant pas un seul ne quitta la salle: des policiers militaires avaient été postés à toutes les issues pour prévenir leur fuite!

Je ne veux pas diminuer les mérites de cet évêque. C'était un homme cultivé, et devant une assemblée d'ecclésiastiques il eût probablement été brillant, mais devant ces militaires il fut pitoyable. Pourquoi? De toute évidence, il ne savait ni le but précis de son intervention ni comment la faire.

Qu'entendons-nous par le but d'une intervention? Simplement ceci: toute intervention, que le communicateur en ait ou non conscience, poursuit l'un des quatre objectifs suivants:

1. Convaincre.

2. Faire agir.

3. Informer.

4. Distraire.

Illustrons cela par des exemples concrets, tirés de la carrière d'Abraham Lincoln.

Peu de gens savent que Lincoln inventa et fit breveter un moyen de soulever les bateaux pris dans les bancs de sable ou entravés par d'autres obstacles. Il construisit une maquette de son appareil dans un atelier de mécanique situé près de son cabinet d'avocat. Et quand ses amis venaient voir le modèle, il leur donnait de longues explications: il voulait les informer.

Quand il prononça son célèbre discours à Gettysburg, quand il donna sa première puis sa deuxième allocution inaugurale, quand Henry Clay mourut et qu'il fit son éloge funèbre..., en toutes ces occasions le principal objectif de Lin- coin était de faire impression et de convaincre.

Dans ses plaidoiries, il essayait d'obtenir un verdict favorable. Dans ses discours politiques, il voulait gagner des votes. Son but était alors de faire agir.

Deux ans avant d'être élu Président des États Unis, Lincoln donna une conférence sur les inventions. Il voulait distraire. C'était son intention. Malheureusement il n'obtint pas beaucoup de succès. Sa carrière de conférencier populaire fut une nette déception à tel point que, dans une ville où ii devait parler, personne ne se dérangea pour venir l'écouter.

Mais il connut une réussite remarquable dans les autres genres de discours. Certains sont devenus classiques. Pourquoi? Parce qu'il connaissait bien son objectif et le moyen de l'atteindre.

Beaucoup d'orateurs n'alignent pas leur objectif sur celui de la réunion, aussi échouent-ils sou vent.

Un membre du Congrès des États-Unis fut un jour hué et sifflé, et dut quitter le vieil hippodrome de New York, parce qu'il avait — inconsciemment, sans doute, mais bien imprudemment — voulu faire une conférence éducative. La foule n'aime pas recevoir de leçons. Elle veut être distraite. Elle l'écouta patiemment, poliment, pendant dix ou quinze minutes, espérant que ce serait vite fini. Mais l'orateur poursuivant, la patience du public s'émoussa. Quelqu'un commença à applaudir ironiquement, d'autres suivirent, et en un instant mille personnes se mirent à siffler et vociférer. L'orateur obtus, incapable de percevoir le mécontentement de l'auditoire, eut le mauvais goût de continuer. L'excitation reprit de plus belle. L'impatience fit place à la colère, le public décida de le faire taire, et la tempête de protestations devint de plus en plus bruyante. Finalement les hurlements et le vacarme couvrirent la voix de l'orateur. On ne l'aurait pas entendu à vingt pas. Il fut obligé d'abandonner, dut reconnaître son échec et se retira humilié.

Profitez de cet exemple. Adaptez votre exposé à l'auditoire et aux circonstances. En se demandant auparavant si son désir d'informer correspondait à ce que voulaient entendre ses auditeurs, le parlementaire n'aurait pas subi un échec aussi cuisant. Choisissez un des objectifs indiqués ci dessus, seulement après avoir étudié l'auditoire et le but de la réunion.

Pour vous guider dans la construction d'une communication, ce chapitre se limitera aux interventions courtes qui veulent inciter à l'action. Les trois suivants seront consacrés aux autres objectifs des interventions ou des discours, à savoir:

informer, convaincre, distraire. Chacun exige l'élaboration d'un plan différent, et présente des écueils qui doivent être

évités. Voyons d'abord comment préparer une intervention pour faire agir l'auditoire.

Y a-t-il un moyen d'agencer nos propos qui nous assure de parvenir à nos fins? Ou est-ce un effet du hasard?

Je me souviens d'en avoir discuté avec mes associés quand mes séminaires commencèrent à se propager dans tout le pays. En raison du nombre croissant des participants, nous limitions à deux minutes le temps de chacun. Ce qui ne nous gênait pas quand l'orateur voulait seulement distraire ou informer. Mais il n'en était pas de même pour les interventions qui incitent à l'action. Nous n'obtenions aucun résultat avec le vieux système: introduction, développement et conclusion, modèle que tous les orateurs ont suivi depuis Aristote. Il fallait trouver un plan inédit qui assure la réussite d'un exposé de deux minutes.

Nous nous sommes réunis à Chicago, Los Angeles et New York. Nous avons fait appel à tous nos animateurs, plusieurs étaient professeurs d'éloquence dans des universités, d'autres hommes d'affaires de grande classe ou publicistes renommés. Nous espérions, grâce à cet ensemble de cultures diverses, découvrir une méthode nouvelle qui réponde à nos besoins actuels pour inciter l'auditeur à l'action.

Nous n'avons pas été déçus. De ces discussions sortit la «Formule Magique pour inciter à l'action» ou «Formule Motivante ». Nous avons commencé à l'utiliser dans nos Entraînements et nous avons continué depuis. Qu'est-ce que cette formule? La voici: d'abord l'événement. Commencez par un fait, une histoire qui illustre le message que vous voulez transmettre. Ensuite l'action. En termes clairs et précis, dites exacte ment ce que vous désirez que votre auditoire fasse.

Enfin le bienfait. Faites ressortir l'avantage ou le bienfait qui en résultera pour l'intéressé.

Cette formule motivante convient parfaitement au rythme rapide de la vie moderne. Les conférenciers ne peuvent plus se permettre des longueurs. Le public, qui se compose de gens pressés, désire que l'orateur aille droit au fait, car il est habitué au style direct des journalistes. Il est accoutumé aux formules percutantes de la publicité où chaque mot a son importance. Chaque mot a sa raison d'être. La Formule Magique vous permet d'obtenir l'attention et de la concentrer sur le point capital de votre message. Elle évite le recours aux plates formules préliminaires telles que: «Je n'ai pas eu le temps de me préparer» ou:

« Quand le président m'a désigné pour parler, je me suis demandé pourquoi il m'avait choisi.» Le public ne s'intéresse pas aux excuses ni aux justifications, vraies ou fausses. Il veut des faits. La Formule Magique permet d'entrer immédiate ment dans le vif du sujet.

Elle est idéale pour les interventions courtes, parce qu'elle comporte un certain suspens. L'auditeur est accroché par l'histoire mais il ne saura qu'à la fin où vous voulez en venir. Dans les cas où vous demandez quelque chose à l'auditoire, cette formule est presque indispensable pour réussir. Aucun orateur voulant faire délier la bourse de ses auditeurs, même pour une bonne cause, n'ira très loin en commençant ainsi: «Mesdames et messieurs, je suis ici pour vous demander à chacun cinquante francs.» Ils se précipiteront tous vers la sortie. Mais s'il décrit sa visite à l'hôpital des Enfants Malades où il a vu un cas particulière ment poignant nécessitant une contribution financière en vue d'une opération urgente, et qu'il la demande au public, ses chances seront

considérablement augmentées. C'est l'événement vécu qui prépare le public à l'action qu'on lui demande.

Voyez comment Leland Stowe s'est servi de «l'incident-exemple» pour demander à ses auditeurs de répondre à l'appel des Nations Unies en faveur de l'enfance:

«Je prie le Ciel de n'avoir jamais à me retrouver en pareille situation. Je n'avais qu'une cacahuète pour soustraire un enfant à la mort. Puissiez-vous ne jamais en faire l'expérience et vivre ensuite avec ce souvenir. Si vous aviez entendu la voix et vu les yeux de ces petits Athéniens, par cette journée de janvier dans un quartier pauvre de leur ville ravagée par les bombes... Cependant il ne me restait qu'une boîte de cacahuètes d'une demi-livre. Tandis que je m'efforçais de l'ouvrir, des gosses en loques m'entourèrent par douzaines comme une nuée, et s'agrippèrent frénétiquement à moi. De jeunes mères, avec leur bébé sur les bras, se bousculaient pour m'approcher. Elles me tendaient leur enfant, et les petites mains décharnées s'agitaient convulsivement dans ma direction. J'essayai de distribuer mes cacahuètes équitable ment.

Dans la bousculade je fus presque jeté à terre. Je ne voyais plus que des mains. Des centaines de mains tendues, demandant la charité, des mains désespérées, de pitoyables petites mains. Une cacahuète ici, une autre là. Six cacahuètes m'échappèrent, une ruée sauvage projeta à terre les corps émaciés. Je repris ma distribution. Des centaines de mains se tendaient toujours vers moi, des centaines d'yeux brillaient d'espoir. Je restai là, désemparé, ma boîte vide à la main... Oui, j'espère que cela ne vous arrivera jamais. »

La Formule Magique peut aussi servir pour rédiger des lettres professionnelles ou pour motiver des collaborateurs. Les

parents et les éducateurs peuvent l'utiliser pour motiver leurs enfants. C'est un outil psychologique qui vous aidera à faire passer tous les jours vos idées.

Dans la publicité, on utilise la Formule Magique quotidiennement. La société des piles Eveready l'a utilisée adroitement pour sa publicité à la radio et à la télévision. Le présentateur commence par raconter l'histoire d'une personne dont la voiture se retourne sur la route en pleine nuit. Après quelques détails sur l'accident, le conducteur termine en disant comment l'éclairage produit par les piles Eveready lui a évité le pire. Puis le commentateur poursuit avec «l'action» et «le bienfait»: «Achetez des piles Eveready, elles vous aideront dans une situation semblable. » Toutes ces histoires relataient des expériences vécues, que la société des piles Eveready avait sorties de ses dossiers. Je ne sais pas combien de piles Eveready cette histoire a fait vendre, mais je sais que la Formule Magique est efficace pour recommander une action à vos auditeurs. Examinons maintenant chaque étape.

Premièrement:

Racontez un événement

que vous avez vécu

C'est la partie la plus longue. Vous décrivez une expérience qui a été pour vous une leçon. Selon les psychologues, nous apprenons de deux manières:

1. Par la répétition (une série d'incidents similaires nous amène à modifier notre conduite).

2. Par une expérience frappante, qui peut suffire à nous transformer. Nous avons tous vécu des expériences exceptionnelles. Nous n'avons pas à les chercher loin, elles

sont gravées dans notre mémoire, et elles ont modifié notre comportement dans une large mesure. En les faisant revivre, elles peuvent influencer les autres, car les gens réagissent de la même façon aux paroles et aux événements réels. Vous devez revivre l'événement pour en recréer l'atmosphère, de telle sorte que vos auditeurs ressentent le même effet que vous lorsque c'est arrivé. Pour que votre auditoire soit « pris» par votre récit, il est indispensable qu'il soit clair et laisse percer vos émotions. Voici certaines suggestions qui vous aideront à rendre l'événement frappant et intéressant.

Utilisez comme événement une seule expérience personnelle

L'incident-exemple est spécialement efficace, s'il fait appel à une expérience unique qui a eu pour vous de grandes répercussions. Il a pu se passer en quelques secondes, mais ce court espace de temps a suffi pour vous donner une leçon inoubliable. Un de nos participants nous raconta dernièrement la terrible expérience qu'il avait faite: son bateau ayant chaviré, il dut lutter désespérément pour regagner le rivage à la nage. Je suis sûr que tous ceux qui étaient présents ont décidé de suivre, dans un cas semblable, le conseil de l'orateur: rester près du bateau en attendant de l'aide. Je me souviens d'un accident dramatique survenu à un enfant qui jouait auprès d'une tondeuse à moteur retournée. Il est resté gravé dans ma mémoire de façon si précise que je me méfie toujours quand des enfants tournent autour de ma propre tondeuse. Beaucoup de nos animateurs ont été si frappés par ce qu'ils ont entendu dans leurs stages qu'ils ont immédiatement fait le nécessaire pour que de telles choses n'arrivent pas chez eux. L'un d'eux garde dans sa cuisine, à portée de la main, un extincteur, depuis qu'il a entendu le

récit de l'incendie tragique qui s'était déclaré dans une cuisine. Un autre a étiqueté toutes les bouteilles contenant un produit toxique et les a rangées hors de portée de ses enfants, après avoir entendu une mère bouleversée raconter comment elle avait trouvé son enfant inanimé dans la salle de bains, une bouteille de poison dans la main.

Une expérience personnelle, unique, mais qui vous a marqué et que vous n'oublierez pas, constitue la base indispensable d'un exposé pour inciter à l'action. Avec un exemple de ce genre vous inciterez vos auditeurs à agir. Si cela vous est arrivé, ils penseront que cela peut leur arriver aussi et qu'il est préférable de suivre votre conseil.

Commencez votre exposé par un détail de l'événement

Une des raisons de commencer votre intervention par un événement est que celui-ci accroche immédiatement l'attention. Certains orateurs échouent, parce que trop souvent ils débutent par des répétitions, des clichés ou des excuses, qui n'intéressent personne. «N'ayant pas l'habitude de parler en public... », est particulièrement mauvais, mais d'autres lieux communs sont aussi déplorables. Donner des détails sur le choix de votre sujet, révéler que vous n'êtes pas bien préparé (on le découvrira toujours assez tôt), commencer comme un prédicateur donnant le titre de son sermon, sont à éviter dans cette forme d'intervention.

Prenez exemple sur les journalistes qui écrivent dans les revues ou les quotidiens à grand tirage. Entrez dans le vif du sujet et votre auditoire sera immédiatement attentif.

Voici quelques débuts d'exposés qui m'ont attiré comme un aimant: «En 1942, je me suis retrouvé sur un lit d'hôpital »,

«Hier, au petit déjeuner, ma femme versait le café quand...», «En juillet dernier, je traversais un carrefour dangereux... », «La porte de mon bureau s'ouvrit et Charles Vam, notre contremaître, fit irruption », «Je pêchais au milieu du lac. En levant les yeux je vis un canot à moteur filer droit sur moi à toute allure.»

En commençant ainsi avec une phrase répondant à l'une des questions: Qui? Quand? Où? Quoi? Comment? Pourquoi? vous utilisez un des plus vieux moyens du monde pour établir le contact: le récit. «Il était une fois...», sont des mots magiques qui ouvrent les vannes de l'imagination enfantine. Avec un procédé similaire, vous intéressez vos auditeurs dès les premiers mots.

Donnez des détails pertinents

Le détail en lui-même offre peu d'intérêt. Une pièce encombrée de meubles n'est pas attrayante. Un tableau rempli d'une multitude de détails insignifiants n'incite pas à un examen attentif. De même des détails surabondants et sans importance transforment la conversation et l'exposé en pénible épreuve d'endurance. Le secret est de sélectionner les détails qui mettront en valeur ce que vous avez à dire. Si vous voulez faire admettre à vos auditeurs qu'il leur faut faire réviser leur voiture avant de partir en voyage, les détails de votre exemple doivent être axés sur ce qui vous est arrivé parce que vous ne l'avez pas fait avant de prendre la route. Si vous parlez de la beauté du paysage ou de votre future résidence, vous ne réussirez qu'à disperser l'attention.

Mais le détail pertinent, évoqué dans une langue colorée et précise, est le meilleur moyen de faire revivre l'incident tel qu'il s'est passé. Annoncer simplement que vous avez eu un accident dû à votre négligence est plat, sans intérêt et a peu

de chance d’inciter quiconque à être plus prudent au volant. Mais si vous brossez un tableau verbal de votre peur, avec toute la puissance que permet le vocabulaire, vous graverez la scène dans l’esprit de vos auditeurs. Voici comment un de nos participants s’y est pris pour recommander la prudence sur les routes verglacées:

«Je conduisais ma voiture vers le nord en Indiana, le matin juste avant Noël en 1949. Dans la voiture se trouvaient ma femme et mes deux enfants. Depuis plusieurs heures, nous roulions sur une patinoire. Le plus léger coup de volant et nous dérapions. Peu de conducteurs essayaient de dépasser, les heures s’écoulaient aussi lentement que les véhicules.

Enfin, j’arrivai en terrain découvert. Le soleil avait fait fondre la glace, et j’appuyai sur l’accélérateur pour rattraper le temps perdu. D’autres voitures firent de même. Chacun semblait soudain pressé d’arriver le premier à Chicago. Les enfants chantaient sur la banquette arrière. La tension diminuait.

Brusquement la route se mit à monter et nous nous trouvâmes de nouveau dans les bois. Comme ma voiture lancée à toute allure parvenait au sommet de la côte, je me rendis compte trop tard que le versant exposé au nord n’avait pas encore été touché par le soleil, et que la route ressemblait à un miroir. En un éclair, je vis deux automobiles renversées devant nous, la mienne fit une embardée terrible pour atterrir sur le bas-côté, mais toujours sur ses roues; malheureusement le véhicule qui nous suivait dérapa lui aussi et vint s’écraser sur nous, enfonçant les portières et nous couvrant d’éclats de verre.»

L’abondance de détails permet ici au public de se représenter la scène. Après tout, ce que vous recherchez est de faire voir

à vos auditeurs ce que vous avez vu, de leur faire entendre ce que vous avez entendu, de leur faire éprouver ce que vous avez ressenti. La meilleure manière d'y parvenir est de bien choisir les détails. Comme on l'a dit au chapitre quatre, toute la préparation d'une intervention consiste à répondre aux questions: Qui? Quand? Où? Comment? Pourquoi? Vous devez exciter l'imagination de vos auditeurs, en leur brossant un tableau verbal.

Revivez votre expérience en la racontant

L'orateur doit non seulement user de détails qui font image, mais encore revivre l'expérience qu'il rapporte. C'est là que paroles et actions doivent s'imbriquer. Tous les grands orateurs possèdent le sens du drame, mais ce n'est pas une qualité si rare. La plupart des enfants la possèdent. De nombreuses personnes que vous connaissez ont un visage expressif, un sens du théâtre et le don de mime, souhaitables pour recréer une situation. La plupart d'entre nous sommes pourvus de ces talents que nous pouvons développer avec un peu d'effort et de pratique.

Plus votre communication sera animée, plus elle marquera votre auditoire. Même si elle est truffée de détails, elle paraîtra fade, si vous ne la racontez pas avec l'accent de la vérité. Si vous parlez d'un incendie, faites-nous participer à l'émotion de la foule pendant que les pompiers le combattent. Vous relatez une discussion avec votre voisin? Revivez-la, mimez-la. Vous expliquez comment vous vous êtes débattu dans l'eau quand la panique vous a pris? Que votre auditoire ressente vos efforts désespérés en ces terribles moments. L'un des buts de l'exemple est qu'on s'en souvienne. Vos auditeurs se le rappelleront d'autant plus qu'ils l'auront revécu avec vous. Ainsi, l'honnêteté de George Washington

est passée à la postérité à cause de l'incident du cerisier, que raconte Weem, son biographe. Le Nouveau Testament est rempli de règles morales renforcées par des exemples humains, comme l'histoire du Bon Samaritain.

Grâce à l'incident-exemple, on retiendra mieux votre exposé; et il sera plus convaincant. Le public est très sensible à toutes les expériences vraies. On peut dire qu'un auditoire est générale ment bien disposé à répondre aux suggestions de l'orateur. Cela nous amène à la deuxième partie de la Formule Magique.

Deuxièmement:

Quelle action recommandez-vous?

Que voulez-vous que votre public fasse?

L'exposé de l'événement vécu a pris plus des trois quarts du temps dont vous disposez. Supposons que vous parliez pendant deux minutes. Il vous reste donc vingt secondes environ pour énoncer l'action à faire et l'avantage qui en résultera. Les détails sont maintenant superflus. C'est le moment d'aller droit au fait. C'est l'inverse de la technique des journaux. Au lieu de donner d'abord les gros titres, vous commencez par l'histoire, puis vient l'action ou plutôt l'incitation à l'action. Cette étape est soumise à trois règles.

Énoncez l'action de façon brève et précise

Soyez précis en expliquant à votre auditoire ce que vous attendez exactement de lui, car il ne fera que ce qu'il aura bien compris. Il est essentiel que vous sachiez exactement ce que vous allez leur demander de faire maintenant que l'exemple les a préparés. Il est utile de décrire l'action en style télégraphique, en réduisant au maximum le nom bre de

mots et en choisissant les termes les plus précis possibles. Ne dites pas: «Aidez les enfants de notre orphelinat », c'est trop général, dites plutôt: « Inscrivez-vous dès ce soir et nous emmènerons vingt-cinq enfants en pique-nique.» Il est important de demander un acte concret, plutôt qu'une action morale, qui est trop vague. Par exemple:

« Pensez de temps en temps à vos grands- parents » n'appelle pas à une action précise, dites plutôt: « Allez rendre visite à vos grands-parents cette semaine.» « Soyez patriote» sera avantageusement remplacé par: « N'oublions pas d'aller voter dimanche prochain.»

Rendez votre recommandation facile à exécuter

Quel que soit son objectif, c'est à l'intervenant qu'il appartient de présenter l'action qu'il demande, de telle sorte qu'elle soit réalisable par l'auditoire. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'être précis. Si vous désirez qu'ils développent leur mémoire pour retenir les noms, ne dites pas:

«Commencez dès aujourd'hui à exercer votre mémoire pour retenir les noms.» C'est trop général. Mais dites: « Répétez le nom de la prochaine personne que vous rencontrerez, cinq fois dans les cinq minutes qui suivent.»

Les orateurs qui communiquent l'action précise qu'ils requièrent de l'auditoire, réussissent mieux à le motiver que ceux qui se cantonnent dans les généralités. Dire: « Signez la carte de voeux de bon rétablissement placée sur cette table», sera plus efficace que de prier vos auditeurs d'envoyer leur carte ou d'écrire à un camarade qui se trouve à l'hôpital.

Pour savoir si l'argument doit être présenté de façon négative ou positive, il faut se mettre à la place de l'auditeur. Les phrases négatives' ne sont pas nécessairement sans effet.

Elles sont parfois plus convaincantes lorsqu'elles résument ce qu'il faut éviter. « Ne manquez pas d'ampoules électriques!» fut une formule percutante, bien que négative, lancée dans une campagne publicitaire pour vendre des ampoules, il y a quelques années.

Conseillez l'action

avec force et conviction

Toute votre intervention a cette action pour objectif. Vous devez donc l'imposer avec force et conviction. Comme un titre s'écrit en lettres capitales, votre appel à l'action sera amplifié par la force de votre voix. C'est votre dernière chance de convaincre l'auditoire. Faites en sorte qu'il sente votre sincérité. Soyez ferme dans vos propos, et sans hésitation dans votre choix. Votre force de persuasion doit s'étendre jusqu'aux derniers mots de la troisième étape de la Formule Magique.

Troisièmement:

Faites ressortir le bienfait

que votre auditoire peut en retirer

Ici encore, il est nécessaire d'être bref. Indiquez le bienfait que vos auditeurs en retireront s'ils font ce que vous leur suggérez.

Assurez-vous que le bienfait

soit bien en rapport

avec l'événement

On a beaucoup écrit sur la motivation dans la communication orale. C'est un vaste sujet, utile à qui veut pousser les autres à agir. Dans l'exposé court pour inciter à l'action, nous devons

nous attacher uniquement à mettre en avant le bienfait en une courte phrase, puis nous asseoir. Il est donc très important que vous gardiez toujours présent à l'esprit le bienfait qui est amené par l'événement. Si vous racontez comment vous avez économisé de l'argent en achetant une voiture d'occasion et que vous conseillez à vos auditeurs d'en faire autant, vous insisterez sur les économies qu'ils feront eux- mêmes, sans vous perdre en digressions et donner comme avantage le fait que certaines vieilles voitures ont plus d'allure que les modèles récents.

Insistez sur un bienfait et un seulement

La plupart des ingénieurs commerciaux pourront donner une demi-douzaine de raisons pour vous convaincre d'acheter leurs produits. Il est possible que vous aussi, ayez plusieurs arguments, qui tous se rapportent à l'événement. Mais, là encore, il vaudra mieux vous en tenir à un bienfait particulier et conclure là-dessus. Vos derniers mots devront être aussi percutants qu'un slogan publicitaire. Si vous étudiez les annonces qui sont souvent réalisées avec beaucoup de talent, vous développerez la faculté de présenter l'action et le bienfait. Aucune publicité ne cherche à vendre plus d'un produit ou d'une idée à la fois. Dans les journaux à grand tirage, très peu utilisent plusieurs arguments pour convaincre. Une même compagnie peut changer son mode de publicité, et passer de la télévision à la presse, mais il est rare qu'elle se serve de plusieurs arguments dans une annonce, qu'elle soit auditive ou visuelle.

En faisant cette étude, vous serez surpris de constater combien la Formule Magique est utilisée pour amener les consommateurs à acheter, et vous vous rendrez compte du lien qui unit la publicité et la vente.

On peut présenter l'exemple différemment en utilisant des objets, en faisant une démonstration spectaculaire, en citant des témoignages d'experts, des statistiques ou des preuves par analogie.Nous en reparlerons au chapitre treize sur la « Préparation d'un discours, d'une conférence… »

Dans ce chapitre, nous nous sommes limités à l'incident-exemple personnel, car c'est de loin le plus facile et le plus convaincant.

CHAPITRE VIII

Comment faire une présentation pour informer

Vous avez sans doute déjà entendu un orateur ennuyeux comme celui qui un jour mit au supplice une commission d'enquête du Sénat américain. C'était une haute personnalité du gouvernement, mais il pérorait dans le vague, sans rien expliquer clairement. Il était insipide et obscur, et la commission perdait son temps. Finalement, Samuel James Ervin, Jr., Sénateur de la Caroline du Nord, put placer quelques mots bien sentis.

Il dit que l'orateur lui rappelait un mari qu'il avait connu. Ce dernier voulait divorcer bien que sa femme fût belle, bonne cuisinière et mère de famille parfaite.

«Mais alors, pourquoi divorcer? lui demanda son avocat.

— Parce que ma femme parle tout le temps

— De quoi parle-t-elle?

— Voilà le hic, dit-il, elle ne le dit jamais!»

C'est ce qui se passe aussi avec de nombreux orateurs, hommes ou femmes; leurs auditeurs ignorent de quoi ils parlent. Ils ne le disent pas. Leurs propos ne sont pas clairs.

Au chapitre sept, nous avons donné un moyen de faire des exposés pour inciter à l'action. Maintenant je vais vous dire comment procéder pour vous exprimer clairement quand vous voulez informer. Plusieurs fois par jour, nous donnons des

directives, des explications, ou présentons des rapports. Parmi tous les genres de présentations données chaque jour, un peu partout, celles qui informent viennent après celles qui incitent à l'action ou veulent convaincre. Pourtant, il faut d'abord s'exprimer claire ment pour faire agir les autres. Owen D. Young, un grand industriel américain, insiste sur l'importance de la clarté dans notre monde moderne.

«Celui qui développe son aptitude à se faire comprendre des autres ouvre par là même la voie pour se rendre utile. Dans notre société où la coopération des hommes s'applique aux choses les plus simples, il est d'abord indispensable qu'ils se comprennent. Le langage est notre principal moyen de communication; nous devons donc apprendre à nous en servir avec discerne ment. »

Dans ce chapitre, des suggestions vous aideront à adopter un langage si clair que vos auditeurs n'auront aucune difficulté à vous comprendre. «Tout ce qui peut être pensé, a dit Ludwig Wittgenstein, peut l'être clairement. Tout ce qui peut être dit, peut l'être clairement.»

Premièrement:

Limitez votre exposé

au temps qui vous est imparti

Dans un de ses cours destinés aux professeurs, William James fit remarquer qu'on ne pouvait traiter qu'un point dans une conférence, et la conférence à laquelle il faisait allusion durait une heure. Cependant, j'ai récemment entendu un orateur, dont le temps était strictement limité à trois minutes, commencer en disant qu'il voulait attirer notre attention sur onze points! Seize secondes et demie pour chacun des aspects du sujet! Il semble incroyable, n'est-ce pas, qu'un

homme intelligent se lance dans un exploit aussi manifestement absurde. Bien sûr, c'est là un cas extrême, mais la tendance à se répandre de la sorte est un défaut fréquent des débutants. Il fait penser au guide de chez Cook qui voudrait faire visiter Paris en une journée. C'est possible, comme de parcourir le Muséum d'Histoire Naturelle en trente minutes. Mais sans plaisir ni profit. Beaucoup de discours manquent de clarté, parce que l'orateur semble vouloir établir une performance en épuisant son sujet en un temps record. Il saute d'un point à un autre avec la vitesse et l'agilité d'une chèvre des montagnes.

Si, par exemple, vous devez parler des syndicats, n'essayez pas d'expliquer en trois ou six minutes comment ils ont été créés, les méthodes qu'ils emploient, ni d'en énoncer les méfaits ou bienfaits. Non et non. Si vous tentez de le faire, personne ne saura au juste ce que vous aurez dit. Tout sera confus et embrouillé.

Il serait sans aucun doute plus sage de considérer un seul aspect des syndicats, et de le traiter en détail avec des exemples. Ce genre d'intervention laisse une impression nette, elle est aisée à entendre et à retenir.

Je me rendis un matin au siège d'une société dont je connaissais le directeur. Je trouvai sur la porte un nom inconnu. Le directeur du personnel, un vieil ami à moi, m'expliqua pourquoi. « Son nom a eu raison de lui, dit mon ami.

— Son nom? N'était-ce pas un des Jones qui dirigent la firme?

— Je veux parler de son surnom, on l'appelait "Où est-il?" Tout le monde lui donnait ce sobriquet. Il n'est pas resté longtemps, la famille a mis un cousin à sa place. Il ne s'était

jamais intéressé au travail. Il venait passer la journée au bureau, mais à quoi faire? Il se promenait de- ci de-là, dans les services. Il déplaçait de l'air. Il croyait plus important de vérifier si un employé éteignait bien l'électricité ou si une dactylo ramassait un trombone que d'étudier une campagne de marketing. Il n'était pas souvent dans son bureau. C'est pourquoi nous l'appelions "Où est-il ?" »

M. Jones me rappelle les nombreux orateurs qui auraient pu mieux réussir s'ils avaient su se discipliner, au lieu d'essayer, comme lui, de se disperser. Vous en avez sûrement entendu. Au milieu de leur discours, ne vous êtes-vous pas demandé: «Où veut-il en venir?»

Même des conférenciers chevronnés commettent cette erreur. Peut-être que le fait qu'ils soient compétents dans de nombreux domaines, les aveugles sur le danger de la dispersion. Ne leur ressemblez pas. Ne perdez pas de vue votre thème principal si vous voulez être clair. Vos auditeurs doivent toujours pouvoir se dire: «Je le comprends. Je vois ce qu'il veut dire!»

Deuxièmement:

Classez vos idées

dans un enchaînement logique

Presque tous les sujets peuvent être traités dans un ordre logique, fondé sur le temps, l'espace ou leurs aspects particuliers. Pour le temps, par exemple, vous pouvez considérer la question sous trois aspects: le passé, le présent ou le futur. Vous pouvez aussi partir d'une date déterminée, revenir en arrière, ou la dépasser. Si vous faites une présentation décrivant une méthode de fabrication, vous commencez par la matière première, puis les différentes

étapes de transformation et vous terminez par le produit manufacturé. L'importance des détails dépendra naturellement du temps dont vous disposerez.

Si vous classez vos idées dans l'espace, vous partez d'un point central pour aller dans une direction déterminée, ou bien vous étendez votre thème du nord au sud et d'est en ouest. Si vous voulez décrire la ville de Washington, vous conduirez vos auditeurs au sommet du Capitole et indiquerez les monuments intéressants qui se trouvent dans les différentes directions. Si vous parlez d'un avion ou d'une voiture, il vaut mieux en décrire séparément les différentes parties.

Certains sujets ont un plan préétabli, c'est ainsi que pour expliquer la structure du gouvernement des États-Unis, il vous sera facile de suivre son organisation et de décrire ses fonctions, législative, exécutive et judiciaire.

Troisièmement:

Ênumérez vos idées à mesure

que vous les développez

Le moyen le plus simple de faire une présentation bien construite est de mentionner simple ment chaque point l'un après l'autre, au cours de votre exposé.

«Mon premier point est...» Vous pouvez être aussi net que cela. Quand le premier point est épuisé, vous pouvez dire franchement que vous passez au second, et continuer ainsi jusqu'à la fin.

Le docteur Ralph J. Bunche, alors Assistant Secrétaire Général des Nations Unies, commença une conférence importante,

parrainée par le City Club de Rochester, dans l'État de New York, de cette manière directe:

«J'ai choisi de vous parler ce soir des relations humaines, pour deux raisons...» et il enchaîna immédiatement: «En premier lieu... », puis: «En second lieu...» Tout au long de sa conférence, il prit soin de faire sentir à ses auditeurs qu'il les menait point par point à sa conclusion:

«Ne perdons jamais confiance en la tendance naturelle de l'homme vers le bien.»

La même méthode fut appliquée avec succès par un économiste, Paul H. Douglas, devant une commission interparlementaire du Congrès, sur les moyens de stimuler les affaires à une époque où elles faiblissaient partout dans le pays. Il parlait, à la fois comme expert des questions fiscales et comme Sénateur de l'Illinois:

«Mon programme, commença-t-il, est le suivant: le moyen d'agir le plus rapide et le plus efficace est de réduire l'impôt sur les petits et les moyens revenus, c'est-à-dire pour la classe sociale qui tend à dépenser presque tous ses revenus...

«Plus précisément... continua-t-il.

«De plus...

«Il y a trois raisons principales: 1) ... 2)…3)…

«En résumé, ce dont nous avons besoin, c'est d'une réduction immédiate des impôts pour les classes les moins favorisées afin d'augmenter leur pouvoir d'achat.»

Quatrièmement:

Comparez ce qui est nouveau avec ce qui est familier

Il arrive parfois qu'on ait des difficultés à se faire comprendre. L'idée est claire dans notre esprit mais demande des explications pour l'être également dans celui de nos auditeurs. Que faire? Cherchez une comparaison que le public comprendra, rattachez ce qui lui est inconnu à quelque chose qui lui est familier.

Supposez que vous parliez d'un catalyseur. C'est une substance chimique, utilisée dans l'industrie, qui en transforme d'autres sans changer elle-même. C'est assez simple, mais ne vaut-il pas mieux ajouter l'illustration suivante:

« C'est comme un petit garçon qui, dans la cour de l'école, trotte, bouscule, renverse, pousse les autres enfants sans jamais être touché lui- même.»

Des missionnaires furent confrontés à ce problème. Ils devaient traduire la Bible dans le dialecte des tribus de l'Afrique équatoriale. Devaient-ils le faire littéralement? Dans ce cas les mots n'auraient aucun sens pour les indigènes. Par exemple, ils auraient pu écrire selon le texte: « Bien que vos péchés soient comme l'écarlate, ils deviendront aussi blancs que la neige», mais les indigènes ignoraient tout de la neige. En revanche, ils grimpaient souvent aux cocotiers pour les secouer et faire tomber les fruits. Les missionnaires transposèrent l'in connu en images qui leur étaient familières et écrivirent:

«Bien que vos péchés soient comme l'écarlate, ils deviendront aussi blancs que la pulpe des noix de coco.»

En l'occurrence, il aurait été difficile de trou ver mieux!

Transformez un fait en image

À quelle distance se trouve la lune? Le soleil? l'étoile la plus proche? Les savants répondent avec des chiffres astronomiques. Mais les vulgarisateurs savent que ces chiffres ne signifient rien pour le grand public. Aussi les transforment-ils en images.

Le célèbre savant Sir James Jeans était particulièrement frappé par l'intérêt des hommes pour l'exploration de l'univers. Expert en la matière, il connaissait les mathématiques, mais il savait aussi qu'en écrivant ou en parlant, il serait mieux compris s'il ne citait pas trop de chiffres.

Notre soleil et les planètes qui nous environnent sont si proches que nous ne réalisons pas combien les autres systèmes stellaires sont loin. James Jeans l'expliqua dans son livre: L'Univers autour de nous. « L'étoile la plus proche (Proxima du Centaure), est à 40 billions de kilomètres », écrivait-il, et pour rendre ce chiffre plus frappant, il expliqua que si l'on quittait la terre à la vitesse lumière de 300 000 kilomètres à la seconde, il faudrait quatre ans et trois mois pour atteindre Proxima du Centaure.

Il permit ainsi de se faire une idée plus exacte de l'immense éloignement des étoiles. On ne peut en dire autant d'un orateur que j'ai entendu un jour, qui, pour indiquer l'étendue de l'Alaska, dit que la superficie de cet État est de 1,5 million de kilomètres carrés et s'en tint là.

Cela vous donne-t-il une idée plus juste de la surface du quarante-neuvième Etat des États- Unis? Pas à moi. Pour concevoir son étendue, j'ai dû apprendre d'une autre source que la surface de l'Alaska représentait à elle seule la somme

des États suivants: Vermont, New Hampshire, Maine, Massachusetts, Rhode Island, Connecticut, New York, New Jersey, Pennsylvanie, Delaware, Maryland, Virginie Occidentale, Caroline du Nord, Caroline du Sud, Georgie, Floride, Tennessee et Mississippi. C'est déjà plus parlant, n'est-ce pas? On comprend qu'en Alaska il y a de la place pour circuler !..

Il y a quelques années, un participant décrivit le taux effarant des accidents mortels sur les autoroutes, en ces termes évocateurs: «Quand vous conduisez sur la route allant de New York à Los Angeles, au lieu de bornes, imaginez des cercueils contenant chacun une victime de l'hécatombe de l'an dernier. En roulant vite, votre voiture passe devant chacune de ces bornes macabres toutes les cinq secondes, car il y en a huit par kilomètre d'un bout à l'autre du pays!»

Je n'ai jamais plus conduit une voiture à vive allure sans que cette image si saisissante me revienne en mémoire.

Pourquoi? Parce que ce que nous entendons se retient difficilement. Les impressions auditives s'envolent comme les feuilles au vent d'automne. Mais les impressions visuelles nous pénètrent comme les boulets de canon tirés par l'artillerie de Napoléon à la bataille d'Ulm sont incrustés dans une vieille maison au bord du Danube. Elles pénètrent dans notre esprit, et chassent tout ce qui leur est opposé, comme Napoléon chassa les Autrichiens.

Évitez les termes techniques

Si vous appartenez à une profession libérale, si vous êtes expert comptable, avocat, chercheur, médecin, dentiste, ingénieur, financier, etc., faites doublement attention, quand vous vous adressez à des personnes qui ne sont pas du

métier, à vous exprimer en termes courants et à donner les détails nécessaires.

Mon activité professionnelle m'a fait entendre des centaines de présentations qui étaient mauvaises car les orateurs ne se rendaient pas compte que le public ignorait tout de leur spécialité. Aussi qu'advenait-il? Ils se perdaient dans un langage très technique, remuaient des idées claires pour les initiés, mais pour les autres c'était aussi bourbeux que le Mississippi en crue.

Que doivent faire ces orateurs? Il leur faut lire et méditer ce conseil de Beveridge, ancien Sénateur de l'Indiana:

«Repérez dans votre auditoire la personne qui semble la moins intelligente, et essayez de l'intéresser, ce qui n'est possible que si votre pensée et vos affirmations sont claires. Ou encore, adre8sez-vous à un enfant qui aurait accompagné ses parents.

Dites-vous et même dites-le à votre auditoire, si vous le voulez, que vous vous efforcerez d'être si clair, qu'un profane puisse vous comprendre et soit capable de répéter ce que vous avez dit.

Un médecin dans un de nos stages déclara:

« La respiration diaphragmatjque, grâce à l'action péristaltique qu'elle exerce sur les intestins, est d'un grand bienfait pour la santé.» Il allait poursuivre quand l'animateur l'arrêta et demanda, à ceux qui savaient en quoi la respiration diaphragmatique différait des autres respirations, pourquoi elle était particulièrement bénéfique et ce qu'était le péristaltisme, de lever la main. Le résultat surprit le médecin. Il reprit ses explications de la façon suivante:

« Le diaphragme est un muscle mince qui sépare la cage thoracique et la base des poumons de la cavité abdominale. Au repos ou pendant la respiration thoracique, il ressemble à une cuvette retournée.

Dans la respiration abdominale au contraire, il s'aplatit. Cette pression vers le bas du diaphragme masse en quelque sorte l'estomac, le foie, le pancréas, la rate et le plexus solaire.

Quand vous expirez de nouveau, l'estomac et l'intestin sont projetés contre lui et bénéficient de son massage. Ce qui favorise le processus d'élimination.

Beaucoup de maladies sont dues au mauvais fonctionnement de l'intestin. Les indigestions, constipations et auto-intoxications disparaîtraient presque si l'estomac et l'intestin fonctionnaient bien grâce à la profonde respiration diaphragmatique.»

Il est bon d'aller du simple au complexe par des explications. Supposons que vous présentiez le dégivrage automatique à une association de consommateurs. Voici la mauvaise façon de vous y prendre:

Le principe de la réfrigération repose sur le fait que l'évaporateur pulse l'air chaud à l'intérieur de l'appareil. L'humidité qui en résulte se fixe sur l'évaporateur et forme une couche de givre qui finit par isoler l'évaporateur et demande une puissance plus forte du moteur pour compenser l'épaisseur du givre.

Voyez maintenant combien il est plus facile de faire comprendre ces explications si elles sont données avec des détails de la vie journalière:

Vous savez où se trouve le freezer dans votre réfrigérateur. Vous savez également qu'il s'y forme du givre. Tous les jours

la couche de glace devient plus épaisse, et il vous faut dégivrer pour maintenir le réfrigérateur en bon état de marche. Le givre sur le freezer est comme une couverture sur un lit, ou comme un panneau isolant dans votre maison: plus la couche est épaisse et plus le freezer peine pour chasser l'air chaud du réfrigérateur et maintenir le froid. Le moteur doit tourner davantage! Avec un dégivreur automatique, le givre ne constituera plus une couche épaisse, et le moteur peinera moins et moins longtemps. Vous économiserez de l'énergie.

Aristote a très bien dit: «Pensez en homme cultivé, mais parlez en homme simple.» Si vous devez employer un mot technique, ne le faites qu'après l'avoir expliqué, pour que tout le monde le comprenne. Cela surtout pour les mots clés que vous répétez souvent.

J'ai entendu un agent de change s'adresser à des femmes désireuses de connaître les principes des investissements. Il se servait de mots simples et mettait ses interlocutrices à l'aise. Ses propos étaient clairs, sauf malheureusement les termes du métier. Il parlait de « chambre de compensation », de « double option », de « remboursements hypothécaires », de «vente au comptant ou à terme ». Ce qui aurait pu être intéressant devint un rébus parce qu'il ne s'était pas rendu compte que ses auditrices n'étaient pas habituées à ces termes.

Il n'y a pas de raison d'éviter un terme technique. Mais expliquez-le immédiatement.

Voulez-vous parler de la publicité radiophonique? Des motifs d'achat? des beaux-arts? de la comptabilité? des subventions gouvernementales? Voulez-vous disserter sur l'éducation des enfants ou sur le système LIFO qui évalue les stocks

d’inventaire? D’un projet d’entreprise? D’un changement de procédure? Assurez-vous d’abord que vos auditeurs comprennent vos mots techniques et leur donnent le même sens que vous.

Cinquièmement:

Utilisez des aides visuelles

Les nerfs qui relient les yeux au cerveau sont bien plus gros que ceux qui viennent des oreilles, et l’expérience nous apprend que nous sommes plus impressionnés par les images que par les sons.

«Voir une fois, dit un proverbe japonais, vaut mieux que d’entendre cent fois.»

Si vous voulez être clair, imagez vos idées. C’était la méthode de John H. Patterson, fondateur de la *National Cash Register Company*. Il écrivit un article dans le System Magazine pour indiquer comment il s’adressait à ses ouvriers et à ses vendeurs:

«J’affirme que la parole seule ne suffit pas pour se faire comprendre, susciter et retenir l’attention. Il faut faire appel à la vue. Chaque fois que cela est possible, il faut se servir d’images pour démontrer la bonne et la mauvaise méthode. Le schéma convainc plus que les mots et les images sont plus évocatrices que le schéma. Dans une présentation idéale, chaque partie du sujet devrait être illustrée, et les mots ne serviraient qu’à lier les images entre elles. J’ai appris très tôt dans mes communications internes que l’image avait plus de valeur que tout ce que je pouvais dire. »

Si vous utilisez une carte ou un schéma, assurez-vous qu’ils sont assez grands pour être bien vus, mais n’en abusez pas. Voir une succession de graphiques est ennuyeux. Si vous

faites un schéma, au cours de votre exposé, qu'il soit rapide et sommaire; le public ne s'attend pas à un chef-d'oeuvre. Utilisez des abréviations, écrivez gros et lisiblement tout en continuant à parler, et retournez-vous vers le public.

Si vous vous servez d'aides visuelles, pour appuyer vos dires, suivez ces conseils et vous capterez l'attention.

1. Ne montrez vos documents et vos transparents qu'au moment de vous en servir.

2. Utilisez des objets assez volumineux pour être vus jusqu'au dernier rang. Vos auditeurs ne peuvent retenir une démonstration que s'ils la voient. De même pour les images et les mots d'une diapositive ou d'un transparent.

3. Ne faites jamais circuler de document dans la salle pendant que vous parlez. Pourquoi créer de la dispersion?

4. Levez le document pour que tout le monde le voie, assurez-vous que l'écran de projection est assez haut.

5. Souvenez-vous qu'un objet animé en vaut dix inertes. Faites une démonstration du fonctionnement si cela est possible.

6. Ne regardez pas l'aide visuelle que vous montrez. C'est avec l'auditoire que vous devez établir le contact, et non avec ce que vous montrez.

7. Quand vous n'avez plus besoin de votre document, mettez-le de côté.

8. Si l'aide visuelle dont vous allez vous servir s'y prête, posez-la, dissimulée, sur une table à côté de vous. En parlant, faites-y allusion afin d'éveiller la curiosité, mais ne dites pas de quoi il s'agit. Aussi lorsque vous serez prêt à la dévoiler, vous aurez «créé un suspense» et suscité un véritable intérêt.

Les aides visuelles sont de plus en plus employées pour aider à la compréhension. Le meilleur moyen de s'assurer que l'auditoire vous comprendra est d'illustrer ce que vous lui expliquez.

Deux présidents des Etats-Unis, tous deux maîtres en l'art oratoire, ont affirmé que, pour eux, être clair résultait de l'entraînement et de la discipline. Lincoln a dit: «Nous devons rechercher la clarté sans relâche.» Il a raconté au docteur Gulliver, président du Knox College, comment il s'y était astreint dès sa jeunesse.

«Parmi mes plus vieux souvenirs, je me rappelle combien je m'irritais, quand, tout enfant, on me parlait en termes que je ne comprenais pas. Je ne pense pas m'être jamais mis en colère pour d'autres raisons, mais cela m'a toujours mis hors de moi. Je me souviens d'être monté dans ma petite chambre, un soir, après avoir entendu des voisins discuter avec mon père, et avoir passé une grande partie de la nuit à marcher de long en large, en essayant de trouver le sens exact de leurs paroles obscures. J'essayais de m'endormir, mais je n'y arrivais pas, tant je pourchassais une idée et je la répétais jusqu'à ce que je réussisse à la traduire en un langage suffisamment clair pour être compris d'un petit garçon. C'était un véritable plaisir; il ne m'a jamais quitté.»

Le président Woodrow Wilson a écrit de son côté ces mots de mise en garde qui donneront la note pour terminer ce chapitre:

« Mon père était un homme d'une grande rigueur intellectuelle. Je lui dois le meilleur de ma formation. Il était intraitable sur l'imprécision, et depuis le jour où j'ai commencé à écrire jusqu'à sa mort en 1908, à l'âge de 81 ans, je lui ai toujours montré ce que j'avais écrit. Il me le

faisait lire à haute voix, ce qui m'était toujours très pénible. De temps à autre il m'arrêtait: "Que veux-tu dire là ?" Je le lui disais et, le faisant, je m'exprimais plus simplement que je ne l'avais fait sur le papier. "Pourquoi ne pas le dire ainsi ?... Ne tire pas sur ton idée avec des plombs à moineaux, tu la disperserais dans toutes les directions. Tire avec un bon fusil à balles en plein dans ce que tu as à dire." »

CHAPITRE IX

Comment faire un exposé pour convaincre

Un petit groupe d'hommes et de femmes se trouvèrent pris, un jour, dans un ouragan. Non un véritable cyclone, mais presque. Un ouragan nommé Maurice Goldblatt. Voici comment une des personnes présentes le décrit:

« Nous nous trouvions réunis autour d'une table de banquet, à Chicago. Nous savions que cet homme avait la réputation d'être brillant et nous attendions tous avec impatience ce qu'il allait dire.

C'était un homme agréable, d'âge moyen, à la mise soignée. Il commença gentiment par nous remercier de l'avoir invité. Il voulait nous parler d'une chose sérieuse, dit-il, et il espérait que nous lui pardonnerions s'il nous choquait.

Puis, tel un tourbillon, il éclata. Se penchant en avant il nous fixa. Il n'éleva pas la voix, mais j'eus l'impression qu'elle retentissait comme un gong.

"Regardez autour de vous, dit-il. Regardez- vous! Savez-vous combien de ceux qui sont assis à cette table, dans cette pièce, sont condamnés à mourir d'un cancer? Un sur quatre de ceux qui ont plus de quarante-cinq ans. Un sur quatre !"

Il s'arrêta et son visage s'illumina. "C'est la cruelle vérité. Mais ce ne sera pas toujours vrai. On peut y remédier en

progressant dans le traitement du cancer et dans la recherche de sa cause »

Il nous regarda sérieusement. Son regard par courut la table: “Voulez-vous aider ce progrès?”

Pouvions-nous donner une autre réponse que “oui”?

En moins d’une minute, Maurice Goldblatt nous avait conquis. Il nous avait fait comprendre que le problème qui le préoccupait nous concernait tous personnellement. Il nous avait fait adhérer à la campagne qu’il avait entreprise pour sa grande oeuvre humanitaire.

Obtenir une réaction favorable a été de tous temps et en tous lieux, l’objectif principal d’un orateur. En l’occurrence, M. Goldblatt avait un mobile particulier pour nous rallier à sa cause. Son frère Nathan et lui, avec presque rien, avaient créé une chaîne de magasins à succursales multiples, au chiffre d’affaires de 100000000 de dollars par an. Mais ce succès ne leur était venu qu’après de longues et dures années et Nathan était mort d’un cancer après une brève maladie. Maurice Goldblatt résolut alors d’offrir un premier million de dollars à l’Université de Chicago pour la recherche sur le cancer. Il se retira des affaires et consacra tout son temps à intéresser le public à la lutte contre le cancer.

Tout cela, joint à sa personnalité, nous avait prédisposés en sa faveur. Sa sincérité, sa conviction, son enthousiasme et la façon dont il s’était livré à nous pendant quelques minutes, comme il se livrait, tout au long de l’année, à sa grande cause, nous inspirèrent un vif sentiment de solidarité pour l’orateur, de la sympathie pour son oeuvre, et le désir de l’aider.»

Premièrement:

Gagnez la confiance en la méritant

Quintilien a défini l'orateur: « Un homme intègre, sachant parler.» Tout ce qui a été écrit ici, tout ce qui le sera plus loin, ne peut remplacer ces règles essentielles de l'efficacité verbale. Pierpont Morgan affirme que l'honnêteté est le meilleur moyen d'obtenir du crédit. C'est aussi le meilleur moyen de gagner la confiance de ses auditeurs.

« La sincérité avec laquelle s'exprime un homme, dit Alexandre Woolcott, donne à sa voix un air de vérité impossible à feindre. »

Quand le but de l'exposé est de convaincre, il est spécialement nécessaire de nous exprimer avec la flamme de la conviction sincère. Il faut être convaincu pour convaincre les autres.

Deuxièmement:

Obtenez une réponse affirmative

Walter Dili Scott, ancien recteur de l'Université de North-Western, disait: «Chaque idée, chaque conclusion qui pénètre dans l'esprit est tenue pour vraie, tant qu'elle n'est pas arrêtée par une pensée contraire.» Cela doit amener à conserver un auditoire bien disposé. Mon bon ami, le professeur Harry Overstreet, a brillamment analysé ce phénomène mental dans une communication à la Nouvelle École de Recherche Sociale de New York.

« L'orateur habile obtient, dès le début, l'accord de son auditoire sur un certain nombre de points, actionnant ainsi un processus psychologique qui entraîne ses auditeurs dans une direction positive. C'est comme le mouvement d'une boule de

billard: lancez-la dans une direction, il faudra plus de force pour la faire dévier et une force encore plus grande pour la faire reculer.

Le déroulement psychologique est très clair. Quand une personne dit «non» et le pense vraiment, elle fait plus que de prononcer un mot de trois lettres. Son organisme entier, glandulaire, nerveux et musculaire, se contracte dans une attitude de rejet. Habituellement, cette réaction physique est imperceptible, mais quelquefois elle peut être visible. Tout le système neuromusculaire se dresse contre un acquiescement. Au contraire, quand quelqu'un dit « oui», son attitude n'est plus défensive, mais au contraire détendue et consentante. Plus nous aurons de « oui» dès le début, plus il sera facile de gagner l'attention en faveur de la proposition finale.

Obtenir des réponses affirmatives est une technique très simple, et cependant combien négligée! C'est à croire que certains orateurs imaginent se rendre importants en se présentant comme contradicteurs. Dans une réunion politique, un opposant s'acharne immédiatement à rendre les autres furieux. Qu'en résultera-t-il? S'il le fait par plaisir et pour s'amuser, on l'excuse. Mais s'il veut obtenir un résultat positif, il se trompe lourdement.

Braquez contre vous un client, un collaborateur ou un supérieur, un enfant, un mari ou une épouse, et il faudra la sagesse et la patience d'un ange pour transformer ce pôle négatif en pôle positif.»

Comment obtenir ces fameux «oui» dès le début d'une causerie? Très simplement. « Le meilleur moyen d'ouvrir un débat et de gagner une manche, a dit Lincoln, est de trouver d'abord un terrain d'entente. » Ce terrain, il sut, lui, toujours le trouver, même pour un sujet aussi brûlant que l'esclavage.

« Pendant la première demi-heure, rapporte le *Mirror,* un journal neutre, commentant un de ses discours, ses adversaires approuvaient chacune de ses paroles, puis il les amenait peu à peu à son point de vue et les entraînait tous dans son sillage. »

N'est-il pas évident que l'orateur qui discute avec ses auditeurs ne fait que provoquer leur entêtement s'il les met sur la défensive et dans l'impossibilité de changer d'avis? Est-il sage de commencer par: «Je vais vous prouver ceci et cela »? Les auditeurs ne seront-ils pas enclins à prendre cela comme un défi et à répondre intérieurement: « Nous allons voir! »

N'est-il pas plus bénéfique de commencer par un sujet sur lequel vous êtes en accord avec vos auditeurs, puis de soulever une question pertinente à laquelle tout le monde aimerait avoir une réponse. Puis, avec l'auditoire, vous recherchez sincèrement la réponse. Dans cette recherche, présentez les faits avec tant d'évidence, qu'ils accepteront vos conclusions, comme étant les leurs. Ils croiront davantage en une vérité qu'ils penseront avoir découverte eux-mêmes. « Le meilleur argument est celui qui a l'air d'une simple explication.»

Dans toute controverse, quelle que soit son importance, il existe toujours un terrain d'en tente sur lequel on peut se rencontrer. Par exemple, le 3 février 1960, Harold Macmillan, Premier Ministre de Grande-Bretagne, s'adressa aux deux Chambres du parlement de l'Union Sud-Africaine. Il devait défendre la politique antiraciale du Royaume-Uni à une époque où la ségrégation était en vigueur dans ce pays. Commença-t-il par ce point de vue opposé? Non. Il souligna les grands progrès économiques réalisés par l'Afrique du Sud,

sa contribution dans le monde, puis, avec tact, il parla de leurs divergences d'opinion. Même là, il indiqua qu'il était persuadé que ces divergences ne prove naient que de leurs convictions sincères. Son discours tout entier fut une déclaration magis trale, rappelant celle que Lincoln fit en termes aussi modérés et aussi fermes, un an avant Fort Sumter. «Comme membre du Commonwealth, dit le Premier Ministre, notre désir le plus sincère est d'apporter à l'Afrique du Sud notre aide et nos encouragements, mais j'espère que vous ne m'en voudrez pas de vous dire franche ment que certains aspects de votre politique nous mettent dans l'impossibilité de le faire, sans trahir nos convictions profondes quant aux destinées politiques des hommes libres. Je pense que nous devons, en amis, reconnaître ensemble, sans chercher à établir qui a tort ou qui a raison, que dans le monde actuel, il existe cette différence de conception entre nous.»

Quelle que soit la divergence d'opinions, une telle déclaration aura toujours pour effet d'éta blir la bonne foi de l'orateur.

Que serait-il advenu si Macmfflan avait immédiatement mis l'accent sur les désaccords au lieu d'insister sur leurs points communs? Le professeur James Harvey Robinson, dans son livre, The Mmd in the Making, donne la réponse à cette question:

«Il arrive parfois que nous changions d'opinion sans avoir rencontré d'opposition ou sans y être poussés, mais si on nous dit que nous avons tort, nous sommes irrités et nous nous entêtons. Nous sommes incroyablement légers dans la formation de nos convictions, mais il suffit qu'on veuille nous persuader qu'elles sont fausses pour que nous devenions ardents à les défendre. Ce ne sont évidemment pas les idées

elles-mêmes que nous chérissons mais notre amour-propre qui est menacé. Le possessif ma ou mon est le mot le plus important des affaires humaines et en tenir compte est le commencement de la sagesse. Il a la même valeur pour désigner mon dîner, mon chien, ma maison, ma foi, mon pays ou mon Dieu. Nous nous irritons, non seulement si on nous dit que notre montre marche mal ou que notre voiture est démodée, mais encore si l'on prétend que nos conceptions sur les canaux de Mars, la vertu médicinale de l'aspirine, ou les dates de Sargon 1er, devraient être révisées. Nous aimons continuer à croire ce que nous avons l'habitude de considérer comme vrai et le ressentiment qui s'empare de nous quand on jette le doute sur une quelconque de nos prétentions, nous conduit à chercher toutes les excuses possibles pour nous y accrocher. Presque tous nos prétendus raisonnements n'ont pour but que de trouver des arguments pour continuer à croire ce que nous croyons déjà.»

Troisièmement:

Parlez avec un enthousiasme contagieux

L'esprit de contradiction se manifestera moins dans l'auditoire si l'orateur s'exprime avec un enthousiasme contagieux. Je dis «contagieux» car c'est précisément le propre de l'enthousiasme. II rejette tout ce qui est négatif ou opposé. Quand vous voulez convaincre, rappelez- vous qu'il est plus efficace de faire appel aux émotions qu'à l'intelligence. Les sentiments sont plus puissants que les froides idées, et pour les éveiller il faut être profondément sincère. Quelles que soient les phrases d'un orateur, les exemples qu'il apporte, l'harmonie de sa voix, la grâce de ses gestes, s'il ne parle pas

avec sincérité, tout cela n’est que brillant artifice. Si vous voulez soulever votre auditoire, soyez convaincu. Vos convictions mettront de l’éclat dans vos yeux, de la force dans votre voix et se manifesteront par une ardeur communicative.

Chaque fois que vous parlez et surtout quand vous voulez convaincre, votre comportement détermine l’attitude de vos auditeurs. Si vous êtes chaleureux, ils le seront aussi, si vous êtes désinvolte et agressif, ils le seront également. « Si les paroissiens s’endorment, a écrit Henry Ward Beecher, il n’y a qu’une chose à faire: que le bedeau pique le prédicateur avec un bâton pointu!»

J’ai été un jour l’un des trois membres du jury qui décernait la médaille Curtis à l’Université de Columbia. II y avait là une demi-douzaine d’étudiants, bien entraînés et désireux de faire de leur mieux. Mais à une seule exception près, ils n’avaient qu’un but: gagner la médaille. Ils ne cherchaient pas à convaincre.

Ils avaient choisi leur sujet uniquement parce qu’il permettait des effets oratoires. Ils ne s’intéressaient nullement aux arguments qu’ils donnaient, et leurs discours n’étaient que des exercices de style.

L’exception était un prince zoulou, II parla de « La contribution de l’Afrique à la civilisation moderne». Chacune de ses paroles venait du coeur. Son discours n’était pas un simple exercice, mais quelque chose de vivant. Il était convaincu et enthousiaste. Il parla en représentant de son peuple et de son continent: avec sagesse, honnêteté et bonne volonté, il nous entretint des espoirs de son peuple et fit appel à notre compréhension.

La médaille lui fut attribuée bien qu'il ne s'exprimât pas mieux en public que deux ou trois de ses concurrents. Comme juges, nous avons voulu récompenser l'impact de sa sincé rité. En comparaison, les autres discours étaient ternes.

Le prince avait appris seul dans son lointain pays qu'on ne peut projeter sa personnalité dans un discours à l'aide de sa seule intelligence. Il faut aussi faire sentir aux autres combien on croit à ce qu'on dit.

Quatrièmement:

Montrez du respect et de la sympathie pour votre auditoire

«La nature humaine exige l'amour et aussi le respect», déclara le docteur Norman Vincent Peale au début d'une conférence adressée à des comédiens. «Tout homme a le sentiment profond de sa valeur, de son importance et de sa dignité. Si vous blessez ses sentiments, vous vous en faites un ennemi. Quand vous aimez et respectez une personne, vous la renforcez dans sa propre estime, et elle vous apprécie.

«Je me suis trouvé un jour à passer au même programme qu'un fantaisiste. Je ne le connais sais pas très bien, mais depuis j'ai appris qu'il avait des difficultés et je crois savoir pourquoi.

«J'étais assis tranquillement près de lui, attendant mon tour de prendre la parole: "Vous n'avez pas le trac, n'est-ce pas? me demanda-t-il.

«— Mais si, lui dis-je, je suis toujours un peu ému avant de parler devant un public. J'ai un profond respect de l'auditoire,

et la crainte de le décevoir me rend un peu nerveux. Pas vous?

«— Non, dit-il, il n'y a pas de raison. Le public se laisse toujours prendre. Les gens avalent n'importe quoi.

«— Je ne suis pas de votre avis, dis-je. Ils sont nos propres souverains. J'ai un grand respect pour le public."»

Quand il lut que la popularité de cet homme baissait, le docteur Peale eut la certitude que cela était lié à son attitude: il se rendait déplaisant et ne cherchait pas à gagner la sympathie des auditeurs.

Quelle leçon pour nous qui désirons communiquer quelque chose aux autres!

Cinquièmement:

Commencez d'une manière amicale

Un athée mit un jour William Paley au défi de réfuter qu'il n'existait pas d'Être Suprême. Tranquillement Paley sortit sa montre, ouvrit le boîtier et dit: «Si je vous affirmais que ces rouages et ces ressorts se sont faits tout seuls, se sont ordonnés et se sont mis à fonctionner d'eux-mêmes, ne douteriez-vous pas de mon intelligence? Bien sûr que si! Regardez les étoiles, chacune a une course et un mouvement déterminé; la terre et les planètes tournent autour du soleil à plus d'un million de kilomètres par jour. Chaque étoile est elle-même un autre soleil avec son groupe de planètes qui foncent dans l'espace comme notre propre système solaire. Et, cependant, il n'y a ni collision ni désordre, tout est parfaitement contrôlé. Est-il plus facile de croire que c'est un effet du hasard ou que quelqu'un a créé tout cela?»

Supposez qu'il ait répondu: «Pas de Dieu? Ne soyez pas stupide, vous ne savez pas ce que vous dites!» que serait-il arrivé? Sans doute une joute oratoire vaine et passionnée. L'athée aurait bondi pour défendre son opinion, avec toute la fureur d'un chat sauvage. Pourquoi? Parce que, comme l'a démontré le professeur Overstreet, ses convictions et son précieux amour-propre auraient été menacés. Son orgueil serait .entré en jeu.

Comme l'orgueil est une des caractéristiques dominantes de la nature humaine, n'est-il pas plus sage de se concilier les bonnes grâces d'un homme que de se les aliéner? Comment? En démontrant, comme l'a fait Paley, que ce que nous croyons est assez semblable à quelque chose que notre adversaire a déjà admis. Il est alors plus facile pour lui d'accepter que de rejeter ce que vous avancez.

Paley a montré avec quelle finesse il connais sait la nature humaine. Peu de gens ont le don d'entamer les convictions d'autres hommes en les traitant amicalement. Ils pensent, au contraire, que pour prendre cette citadelle ils doivent l'attaquer de front. Qu'arrive-t-il? Dès que s'ouvrent les hostilités, le pont-levis est levé, les grandes portes sont verrouillées, les archers tendent leurs arcs, et en avant la bataille de mots et les blessures d'amour-propre. De telles luttes font toujours match nul. Personne n'a convaincu l'autre.

La méthode plus raisonnable que je préconise n'est pas nouvelle. Elle a été utilisée, il y a bien longtemps, par saint Paul, qui s'en servit dans son fameux discours aux Athéniens sur la colline d'Arès avec une adresse et une finesse qui font notre admiration après dix-neuf siècles. Saint Paul était un homme cultivé. Après sa conversion il devint le plus ardent propagateur du christianisme. Un jour il vint à Athènes, qui

avait décliné après Périclès. Voici ce qu’en dit l’Ecriture: «Les Athéniens et les étrangers demeurant à Athènes passaient leur temps à dire ou à entendre quelque chose de nouveau.»

Comme il n’existait ni radio, ni télégramme, les Athéniens d’alors devaient avoir du mal à dénicher des nouvelles fraîches tous les jours.

Paul vint. Il apportait du nouveau. Ils s’assemblèrent autour de lui, amusés et curieux. En le conduisant à l’Aréopage, ils demandèrent:

« Quelle est cette nouvelle doctrine dont tu as parlé? Certaines choses nous sont inconnues et nous voudrions bien savoir ce que c’est.»

Autrement dit, les Athéniens l’invitèrent à parler. Paul accepta. En réalité, il était venu pour cela. Il prit probablement place sur une grosse pierre. Un peu nerveux, comme le sont les bons orateurs avant de parler, il dut s’essuyer les mains et tousser pour s’éclaircir la voix.

Cependant, il ne fut pas d’accord pour commencer comme ils l’en priaient, à parler de «nouvelles doctrines », de «choses inconnues ». C’était dangereux. Il dut couper court, car c’eût été ouvrir la voie à la contradiction. Il ne voulait pas parler de sa foi comme d’« une chose nouvelle et inconnue ». Au contraire, il voulait la rattacher, la relier à quelque chose qui faisait déjà partie de leurs croyances. Cela préviendrait la controverse. Mais comment procéder? Il réfléchit un moment, imagina un plan ingénieux et commença son discours célèbre: <(Athéniens, il me semble qu’en toutes choses vous êtes très religieux. » Ils adoraient plusieurs dieux. Ils étaient donc très religieux. Ils en étaient fiers. Paul leur faisait donc un compliment qui les flattait. Leur accueil devint plus

chaleureux. Une des règles de l'art de parler en public, nous l'avons dit, est d'illustrer une idée par un fait. C'est ce que fit Paul: «En vous voyant prier, j'ai remarqué un autel avec l'inscription: "AU DIEU INCONNU". »

Ce qui prouve qu'ils étaient très religieux. Ils craignaient tant d'avoir oublié un dieu quelconque qu'ils avaient élevé un autel «au dieu inconnu ». C'était une sorte de police d'assurance en blanc pour se prémunir contre tout oubli ou omission involontaire. Paul, en mentionnant cet autel précis, montrait qu'il n'essayait pas de les flatter. Il faisait part de son observation.

Alors, avec une adresse consommée, il en vint à sa thèse: « C'est ce Dieu que vous adorez sans le connaître que je vous annonce ! »

«Nouvelle doctrine », «chose inconnue »? Pas du tout! Il n'était là que pour leur apprendre quelque chose sur un dieu qu'ils adoraient déjà sans le connaître. Quelle technique habile: com parer ce qu'ils ne connaissaient pas à ce qu'ils avaient déjà admis!

Il exposa ensuite sa doctrine de salut et de résurrection, cita au passage un de leurs poètes, et la cause fut gagnée. Certains de ses auditeurs se moquèrent de lui, mais le plus grand nombre vinrent lui dire: «Nous voulons t'entendre à nouveau parler de ce sujet.»

Lorsque nous faisons une intervention pour convaincre, nous voulons implanter une idée dans les esprits et écarter la contradiction. Celui qui réussit à le faire est capable d'influencer les autres. C'est là précisément que les conseils de mon livre Comment se faire des amis pourront vous êtes utiles.

Presque tous les jours, vous vous adressez à des personnes qui n'ont pas les mêmes idées que vous. N'essayez-vous pas constamment de les amener à votre manière de penser, chez vous, au bureau, ou ailleurs? Peut-être pourriez-vous encore améliorer votre technique? Comment vous y prenez-vous? Avec le tact de Lincoln et de Macmillan? Dans ce cas, vous êtes un fin diplomate et, de plus, vous êtes un sage. Il est bon de se rappeler les paroles de Woodrow Wilson: « Si vous venez me dire: "Asseyons-nous et causons. Si nos pensées divergent, essayons de comprendre chacun nos points de vue", nous nous apercevrons vite que nos opinions ne sont pas si éloignées, que nous différons sur quelques points, mais que beaucoup de nos idées sont communes; si seulement nous avons la patience et le désir sincère de nous entendre, nous nous entendrons.»

CHAPITRE X

Comment faire des interventions impromptues

Il y a quelque temps des représentants de la haute finance et des membres du gouvernement se réunirent pour inaugurer un nouveau laboratoire pharmaceutique. L'un après l'autre, cinq ou six collaborateurs du Directeur de la recherche parlèrent du travail passionnant accompli par les chimistes et les biologistes. Ils expérimentaient de nouveaux vaccins, de nouveaux antibiotiques, de nouveaux tranquillisants. Les résultats étaient étonnants.

«C'est merveilleux, dit un membre du gouvernement au directeur, vos chercheurs sont de vrais magiciens. Mais pourquoi n'avez-vous pas pris la parole vous-même?

— Je suis incapable de parler en public», répondit-il d'un air sombre.

Un peu plus tard, le président de la réunion le prit à l'improviste.

«Nous n'avons pas eu le plaisir d'entendre notre Directeur de recherche, dit-il. Il n'aime pas les discours officiels, mais je vais lui demander de nous dire quelques mots.»

Ce fut lamentable. Le Directeur se leva et ne put prononcer que quelques phrases. Il s'excusa de ne pas en dire plus. Ce fut toute sa contribution à la réunion.

C'était pourtant un homme compétent dans son domaine, mais en l'occurrence, il fut embarrassé et confus. Il aurait pu éviter cette situation désagréable en apprenant à communiquer efficacement d'une manière impromptue. Je n'ai pas souvenance d'un seul participant à nos stages, sérieux et décidé, qui n'y soit parvenu. Au début, éviter l'erreur de notre directeur: il faut refuser de se tenir pour battu, puis, pendant un certain temps peut-être, s'y exercer avec détermination.

«Tout va bien quand j'ai préparé et répété mon discours, me direz-vous, mais je cherche mes mots si on me demande de parler à l'improviste.»

Pouvoir rassembler ses idées et parler selon l'inspiration du moment, est plus utile en un sens qu'être capable de parler après une longue et minutieuse préparation. Les exigences du monde moderne des affaires, la fréquence et la simplicité des communications nous obligent à être prompts en pensées et en paroles. Beaucoup de décisions importantes dans l'industrie ou au gouvernement sont prises à une table de conférence. L'individu a encore son mot à dire, mais il doit le faire admettre par un groupe. Et c'est là que l'aptitude à parler impromptu a une grande importance, si l'on veut obtenir des résultats.

Premièrement:

Exercez-vous à parler impromptu

Quiconque, doté d'une intelligence normale et d'une certaine maîtrise de soi, peut faire un discours impromptu acceptable,

voire brillant. Il y a différents moyens pour améliorer votre aptitude à vous exprimer avec facilité quand on vous demande soudain de dire quelques mots. Parmi ces méthodes, il y a celle utilisée par des acteurs célèbres.

Il y a bien des années, Douglas Fairbanks dans un article de 1'American Magazine décrivit un jeu auquel il se livra avec Charlie Chaplin et Mary Pickford plusieurs fois par semaine pendant deux ans. C'était plus qu'un jeu. C'était la pratique du plus difficile des arts de la communication: l'improvisation. Comme Douglas Fairbanks le raconte, le jeu consistait en ceci:

« Chacun de nous inscrivait un sujet sur un morceau de papier, et les papiers pliés, nous les mélangions. L'un d'entre nous en tirait un au hasard, se levait et parlait immédiatement pendant une minute à propos de ce sujet. Nous ne traitions jamais deux fois le même thème. Un soir j'eus à parler d' « abat-jour». Essayez et vous me direz si c'est facile. J'y parvins cependant.

Le résultat est que tous trois nous avons aiguisé notre esprit. Nous avons appris beaucoup sur une variété de sujets. Mais surtout, par cette gymnastique, nous en sommes venus à rassembler très vite nos idées et nos connaissances sur n'importe quoi et à les exprimer aisément. Nous nous sommes entraînés à improviser. »

Plusieurs fois dans mes stages, les participants doivent s'exprimer de façon impromptue. Une longue expérience m'a appris qu'il en résulte deux choses:

1. Ils ont ainsi l'assurance qu'ils peuvent réfléchir en se levant pour parler;

2. Cela les rend plus sûrs d'eux quand ils doivent faire une intervention préparée. Ils savent que si le pire se produit et qu'ils oublient ce qu'ils ont préparé, ils pourront quand même parler intelligemment à l'improviste, jusqu'à ce qu'ils retrouvent le fil de leurs idées.

C'est ainsi que parfois nous leur annonçons:

«Vous aurez chacun un thème différent à traiter. Vous ne le connaîtrez qu'au moment de parler!»

Qu'arrive-t-il? un comptable peut avoir à parler de publicité, un représentant, de jardins d'enfants, un professeur, de la banque, un banquier, de l'enseignement, un employé, de la production et un expert en productivité, des transports.

Renoncent-ils pour autant? Non. Ils ne prétendent pas être des spécialistes. Ils tirent parti du sujet pour le faire entrer dans le cadre de leurs connaissances. La première fois, ce n'est peut-être pas excellent. Mais ils se lèvent. Ils parlent. Pour certains, c'est facile. Pour d'autres, moins. Aucun ne se déclare vaincu. C'est passionnant. Tous constatent qu'ils ont mieux réussi qu'ils ne l'au raient cru, et qu'ils sont capables de développer un talent qu'ils ignoraient.

Je crois que, s'ils peuvent le faire, n'importe qui le peut avec de la volonté et de la confiance. Plus on s'exerce, plus cela devient facile.

Deuxièmement:

Soyez mentalement prêt

à parler à l'improviste

Quand on vous demande de parler à l'improviste, on pense généralement que vous allez traiter un sujet que vous connaissez bien. Le problème est donc de décider très vite et

exacte ment ce que vous allez dire, dans le temps dont vous disposez. Un des meilleurs moyens d'y parvenir est d'être toujours mentalement prêt à affronter une telle situation. Lorsque vous assistez à une réunion, demandez-vous ce que vous diriez si on vous donnait la parole. Quel aspect du sujet serait le plus approprié aux circonstances? Comment exprimeriez-vous votre accord ou votre rejet des propositions émises?

Aussi le premier conseil que je vous donne est celui-ci: préparez-vous mentalement à parler à l'improviste en toute circonstance.

Cela demande de la réflexion, et penser est la chose la plus difficile au monde. Mais je suis certain que personne n'a pu se créer la réputation de brillant improvisateur sans s'y être préparé des heures durant en analysant ses réactions de participant dans une assemblée. Tout comme le pilote de ligne se tient prêt à résoudre tous les cas d'urgence qui pourraient se poser, le bon improvisateur est sur le qui-vive et se fait à lui-même mentalement d'innombrables discours qui ne seront jamais prononcés. Mais peut-on vraiment dire que ces discours sont impromptus? Ils sont plutôt la résultante d'une préparation continuelle.

Votre sujet étant connu, le seul problème est de l'adapter au temps et aux circonstances. Puisque vous improvisez, vous n'aurez naturellement à parler que pendant un temps très court. A vous de décider quel aspect de votre sujet se prête le mieux à la situation. Ne vous excusez pas de votre manque de préparation. On le sait. Lancez-vous dans le vif du sujet dès que possible, sinon immédiatement; et je vous en prie, suivez ce conseil: citez un exemple immédiatement.

Troisièmement:

Citez un exemple immédiatement

Pourquoi? Pour trois raisons:

1. Vous n'avez pas à vous préoccuper de l'élaboration de vos phrases: les histoires se racontent facilement, même improvisées;

2. Vous entrez dans le vif du sujet et le premier instant d'émotion passé, vous prenez de l'assurance tout en racontant;

3. Vous captez l'attention de vos auditeurs immédiatement. Comme on l'a dit au chapitre sept, l'incident-exemple est, à ce point de vue, idéal.

Un auditoire qui s'intéresse au côté humain de votre exemple vous soutiendra au moment où vous en aurez le plus besoin, c'est-à-dire au début. La communication est un processus à double effet, et l'orateur qui capte l'attention s'en rend compte immédiatement, car il sent le courant réceptif passer dans le public et il est stimulé pour faire de son mieux, et bien répondre à l'attention des auditeurs. Le rapport ainsi établi entre son auditoire et lui est la clé du succès. C'est pourquoi je vous conjure de commencer par un exemple, surtout si vous ne devez dire que quelques mots.

Quatrièmement:

Parlez avec animation et avec force

Comme il a déjà été dit plusieurs fois dans ce livre, si vous parlez avec énergie et vigueur, votre animation extérieure sera bénéfique pour votre tonus psychologique. Avez-vous observé quel qu'un parlant dans un groupe, qui se met soudain à faire des gestes? Aussitôt, il s'exprime plus

facilement, quelquefois brillamment, et autour de lui on se tait pour l'écouter. La relation entre l'activité physique et l'activité mentale est étroite. N'employons-nous pas les mêmes termes pour décrire une opération manuelle ou un fait intellec tuel: « saisir une idée au vol », «se raccrocher à une pensée»? Dès que le corps s'anime, comme l'explique William James, l'esprit fonctionne plus rapidement. Aussi jetez-vous à corps perdu, si j'ose dire, dans votre intervention. Cela vous aidera à assurer votre succès d'improvisateur.

Cinquièmement:

Utilisez le principe:

hic et nunc (ici et maintenant)

Un jour, quelqu'un vous tapera sur l'épaule en disant: «Voulez-vous dire quelques mots?» Cela peut arriver sans que vous vous y attendiez. Vous êtes détendu et prenez plaisir à écouter les propos du président de la réunion, quand vous vous rendez compte soudain qu'il parle de vous. Tout le monde se tourne vers vous et, avant que vous compreniez ce qui se passe, vous êtes présenté comme le prochain orateur.

Dans une telle situation, votre esprit est prêt à s'emballer. C'est le moment ou jamais de garder votre calme. Vous pouvez gagner du temps en vous adressant au président, puis centrer vos remarques sur la réunion. L'auditoire aime qu'on s'intéresse à lui et à ce qu'il fait. Vous pouvez trouver là trois sortes d'idées.

1. Dans l'auditoire lui-même. C'est un sujet facile et sûr. Parlez de vos auditeurs, de ce qu'ils sont, de ce qu'ils font. Insistez sur l'aide qu'ils apportent au secteur, aux clients, à l'économie ou à la société. Prenez des exemples précis.

2. L'occasion. Rappelez les circonstances qui vous ont réunis: un anniversaire, une inauguration, une assemblée annuelle, une réunion syndicale, politique, technique, commerciale...

3. Enfin, si vous avez été un auditeur attentif, vous pouvez souligner une remarque précise d'un orateur précédent et dire le plaisir que cela vous a procuré. Les improvisations les mieux réussies sont celles qui sont réellement improvisées. Elles expriment les sentiments présents. Elles s'adaptent comme un gant à la situation. Elles sont créées pour la circonstance. C'est leur raison d'être. Elles fleurissent sur l'heure, et comme les belles roses, se fanent vite. Mais le plaisir du public persistera et, plus tôt que vous ne le supposez, on vous considérera comme une per sonne qui communique bien.

Sixièmement:

Ne faites pas une improvisation.

Faites une intervention impromptue

Ce n'est pas pareil. Il ne suffit pas de faire un discours composé de futilités que relierait le fil ténu de l'inconséquence. Il faut grouper vos idées logiquement autour d'une idée qui servira de base à votre message. Vos exemples n'auront pour but que de l'illustrer. Et là encore, si vous parlez avec enthousiasme vous verrez que ce que vous dites aura une vie et une force que vos discours préparés ne possèdent pas.

Vous pourrez devenir un bon improvisateur si vous suivez à la lettre quelques-unes des suggestions qui vous sont faites dans ce chapitre. Mettez en pratique les techniques qui sont expliquées au début de ce chapitre.

Dans une réunion, dressez votre plan. Tenez- vous prêt à être appelé à prendre la parole à tout instant. Si vous pensez qu'on vous le demandera écoutez les autres intervenants très attentive ment, résumez vos idées en quelques mots, et quand le moment est venu, dites ce que vous pensez très simplement. On vous a demandé votre opinion. Donnez-la brièvement et asseyez-vous.

L'architecte Norman Bel-Geddes déclarait qu'il ne pouvait exprimer ses pensées sans être debout. Il n'était à l'aise qu'en marchant de long en large dans son bureau, discutant avec ses associés de plans complexes, d'immeubles ou d'expositions. Il avait besoin d'apprendre à réfléchir lorsqu'il était assis, et c'est ce qu'il fit.

Pour la plupart d'entre nous, c'est le cas contraire. Nous devons apprendre à parler debout devant les autres et, bien entendu, nous le pouvons. La règle d'or est de commencer par une intervention brève, puis de recommencer et de recommencer.

Nous constaterons que chaque intervention devient plus facile, chacune d'elles étant meilleure que la précédente. Nous nous rendrons compte enfin qu'improviser devant un groupe est très semblable à une conversation entre amis.

RÉSUMÉ DE LA TROISIÈME PARTIE

Les interventions préparées et impromptues

VII Comment faire un exposé court pour inciter à l'action.

1. Racontez un événement que vous avez vécu.

Utilisez comme événement une seule expérience personnelle. Commencez votre exposé par un détail de l'événement.

Donnez des détails pertinents. Revivez votre expérience en la racontant.

2. Quelle action recommandez-vous? Que voulez-vous que votre public fasse?

Enoncez l'action de façon brève et précise.

Rendez votre recommandation facile à exécuter.

Conseillez l'action avec force et conviction.

3. Faites ressortir le bienfait que votre auditoire peut en retirer.

Assurez-vous que le bienfait soit bien en rapport avec l'événement.

Insistez sur un bienfait et un seule ment.

VIII Comment faire une présentation pour informer.

1. Limitez votre exposé au temps qui vous est imparti.

2. Classez vos idées dans un enchaîne ment logique.

3. Énumérez vos idées à mesure que vous les développez.

4. Comparez ce qui est nouveau avec ce qui est familier:

Transformez un fait en image.

Évitez les termes techniques.

5. Utilisez des aides visuelles.

IX. Comment faire un exposé pour convaincre.

1. Gagnez la confiance en la méritant.

2. Obtenez une réponse affirmative.

3. Parlez avec un enthousiasme contagieux.

4. Montrez du respect et de la sympathie pour votre auditoire.

5. Commencez d'une manière amicale.

X. Comment faire des interventions impromptues.

1. Exercez-vous à parler impromptu.

2. Soyez mentalement prêt à parler à l'improviste.

3. Citez un exemple immédiatement.

4. Parlez avec animation et avec force.

5. Utilisez le principe: *hic et nunc* (ici et maintenant).

6. Ne faites pas une improvisation. Faites une intervention impromptue.

QUATRIÈME PARTIE

L'art de communiquer

Cette partie est entièrement consacrée à la façon de communiquer. Ici encore, nous insistons sur les principes fondamentaux de la parole en public qui ont été traités dans la première partie.

Pour pouvoir s'exprimer, il faut avoir mérité de parler d'un sujet et ressentir un désir ardent de le communiquer. C'est à ces conditions seulement que l'expression orale aura de la spontanéité et du naturel.

CHAPITRE XI

Comment communiquer

Le croirez-vous? Il y a quatre moyens, et quatre seulement, pour entrer en contact avec le monde. C'est à travers eux que nous sommes jugés: ce que nous faisons, ce que nous paraissons, ce que nous disons et notre façon de le dire. Ce chapitre traitera du dernier point.

Quand j'ai commencé mes cours de parole en public, j'ai passé beaucoup de temps à des exercices pour augmenter la puissance de la voix, étendre son registre, lui donner de la souplesse. Je n'ai pas tardé à me rendre compte qu'il était futile d'enseigner à des adultes comment accentuer les nasales et mouiller les voyelles. Tout cela est parfait pour qui peut se permettre de passer trois ou quatre ans à améliorer sa diction. Mes stagiaires devaient se contenter de leur voix. Je me suis rendu compte qu'il serait plus profitable de travailler à les libérer de leurs appréhensions que de leur faire pratiquer la «respiration diaphragmatique» et que j'obtiendrais ainsi des résultats plus rapides et plus durables.

Premièrement:

Pulvérisez votre coquille

Dans mon entraînement, plusieurs séances ont pour objectif de décontracter les participants. Je leur propose de sortir de leur coquille et de constater alors que le monde est prêt à les accepter chaleureusement. Cela demande un effort, je l'ad mets, mais le résultat en vaut la peine. Comme le maréchal

Foch l’a dit de l’art de la guerre, «le plan est simple dans sa conception, mais compliqué dans son exécution». Les gens sont figés, non seulement physiquement mais mentalement, cela ressemble à la raideur qui vient avec l’âge et c’est là l’obstacle le plus important à vaincre.

Il n’est pas facile d’être naturel en public. Les acteurs le savent bien. Quand vous étiez un enfant, disons de quatre ans, vous auriez pu probablement monter sur une estrade et parler avec naturel. Mais à vingt-quatre ou quarante-quatre ans, que se passe-t-il? Avez-vous gardé le naturel de votre enfance? C’est possible, mais il y a gros à parier que vous vous raidissez et rentrez dans votre coquille comme une tortue.

La difficulté, lorsqu’on entraîne des adultes à parler en public, n’est pas de leur faire acquérir quelque chose mais, au contraire, de les débarrasser des entraves qui les empêchent de parler avec le naturel qu’ils auraient si quelqu’un leur donnait un coup de poing.

Des centaines de fois, j’ai interrompu mes participants au milieu de leur causerie, leur demandant de parler comme un être humain. Je suis souvent rentré, chez moi, le soir, mentalement et nerveuse ment épuisé après avoir essayé de les exercer à parler naturellement. Non, croyez-moi, ce n’est pas aussi simple qu’il y paraît.

Une de mes séances est réservée à l’interprétation de sketches. Je demande aux participants de s’oublier dans le rôle. Ils découvrent avec surprise que, même en jouant un rôle ridicule, ils ne sont pas gênés. Ils sont étonnés par leurs dons d’acteur.

Après vous être totalement décontracté devant un groupe, vous n'allez probablement plus, dans une situation normale, rester figé quand il s'agira d'exprimer vos opinions devant une personne ou devant un groupe.

La soudaine liberté que vous ressentez est comme celle d'un oiseau prenant son envol après avoir été retenu dans une cage. Si on se presse au théâtre ou au cinéma, c'est pour voir des gens comme vous et moi agir sans complexes et qui sont capables de montrer leurs émotions.

Deuxièmement:

N'essayez pas d'imiter les autres.

Soyez vous-même

Nous admirons les orateurs qui s'expriment de façon spectaculaire, qui ne craignent pas de s'extérioriser et de livrer de façon originale et personnelle ce qu'ils ont à dire à leur auditoire.

Peu après la Première Guerre mondiale, j'ai rencontré à Londres deux frères, Sir Ross et Sir Keith Smith. Ils venaient d'accomplir le premier vol Londres-Australie, et de gagner ainsi le prix de cinquante mille dollars offert par le gouvernement australien. Ils avaient fait sensation dans tout l'Empire britannique et le roi les avait anoblis.

Le capitaine Hurley, un photographe connu, les avait accompagnés pour filmer l'expédition. Je les aidai à préparer le commentaire pour accompagner le film et les entraînai à le dire. Ils le firent deux fois par jour, quatre mois durant, au Philharmonie Hall de Londres, l'un parlant l'après-midi, l'autre le soir.

Ils avaient connu la même expérience. Côte à côte, ils avaient survolé la moitié du monde. Ils faisaient le même récit, presque mot pour mot, et cependant cela semblait tout différent.

Dans un discours, quelque chose compte au-delà des mots, c'est l'art de les dire. Ce n'est pas tant ce que vous dites que votre façon de le dire.

Brulloff, le grand peintre russe, corrigea, un jour, une étude d'un de ses élèves. Celui-ci regarda avec stupéfaction le dessin corrigé et s'exclama: «Vous avez à peine changé un petit détail et c'est tout différent!» Brulloff répondit: «L'art commence où commencent les petits détails.»

C'est tout aussi vrai de la communication que de la peinture ou de la musique. Dits par certaines personnes, les mêmes mots paraissent plus vrais. Un vieux dicton au Parlement britannique assure que tout dépend de la manière dont on présente la question. Quintilien l'avait dit bien avant, alors que l'Angleterre était une lointaine colonie de Rome.

«Toutes les Ford sont semblables », disait leur fabricant. Mais deux hommes ne sont jamais tout à fait semblables. Tout être est nouveau. Jamais personne n'a été exactement comme lui auparavant et jamais personne ne le sera. Les jeunes devraient prendre conscience de cette vérité, rechercher la particularité de leur personnalité qui les rend différents des autres et la mettre en valeur. La société et les écoles s'emploient à effacer leurs caractères distinctifs puisque la tendance est de nous faire entrer tous dans le même moule. Mais, je le leur dis bien haut: «Cultivez votre personnalité, car c'est votre trésor le plus précieux.»

C’est doublement vrai dans la parole en public. Des milliards de gens ont deux yeux, un nez et une bouche, mais aucun n’est exactement comme vous, aucun n’a exactement vos traits et votre tournure d’esprit. Très peu s’expriment comme vous quand vous parlez avec naturel. En d’autres termes, vous avez une personnalité. Comme orateur, c’est votre bien le plus précieux. Chérissez-la, développez-la. C’est l’étincelle qui donne force et sincérité à vos paroles. Je vous en conjure, n’essayez pas d’entrer dans un moule, vous ne seriez plus vous-même, vous perdriez votre individualité.

Troisièmement:

Communiquez avec vos auditeurs

Laissez-moi vous donner une illustration de la façon dont parlent des milliers de personnes. J’ai eu l’occasion de séjourner à Murren, station estivale des Alpes suisses. J’étais descendu dans un hôtel appartenant à une compagnie londonienne qui envoyait chaque semaine deux conférenciers pour distraire les clients. Ce soir-là, une romancière anglaise bien connue prit la parole sur « l’avenir du roman». Elle admit n’avoir pas choisi le sujet elle-même, et effectivement, elle paraissait ignorer ce qui valait la peine d’être dit sur la question. Elle avait pris quelques notes hâtives et debout devant l’auditoire, sans le regarder, fixant parfois un point au-dessus de leur tête, ou bien jetant un coup d’oeil sur ses notes ou sur le plan cher, elle débitait ses phrases dans le vide, le regard vague et la voix inexpressive.

Cela ne peut pas s’appeler une conférence. C’est un monologue. Il manque le sens de la communication. La qualité essentielle d’un bon discours, c’est le sens de la communication. Les auditeurs doivent sentir un message

venant de l'esprit et du coeur de l'orateur vers leur esprit et leur coeur. Cette conférence aurait pu aussi bien être faite dans les vastes étendues sablonneuses du désert de Gobi. En réalité, elle s'adressait plus aux murs qu'à des êtres vivants.

On a écrit bien des sottises sur l'élocution. On a voulu la soumettre à des règles et à des rites mystérieux. La grandiloquence du passé était sou vent ridicule. L'homme d'affaires qui recherchait dans une bibliothèque ou dans une librairie un ouvrage sur l'« éloquence », ne trouvait que des livres inutilisables.

Heureusement une nouvelle école a surgi, adaptée à l'esprit du siècle, ses principes sont pratiques comme l'automobile, directs comme un télé gramme, utiles comme la publicité. Les feux de l'éloquence d'autrefois seraient ridicules aujourd'hui.

Un auditoire moderne, qu'il s'agisse de quinze personnes dans une réunion d'affaires, ou de mille dans une salle de congrès, veut que l'orateur s'exprime aussi directement que dans une conversation. Il doit seulement parler plus fort et avec davantage d'énergie, tout comme une statue placée au sommet d'un édifice doit être gigantesque pour paraître de dimension normale, vue du sol.

A la fin d'une conférence de Mark Twain chez les mineurs du Nevada, un vieux prospecteur lui demanda: «Est-ce là le ton naturel de votre éloquence?»

C'est ce que veut le public: «Un ton naturel d'éloquence», un peu renforcé.

Le seul moyen d'acquérir ce naturel est de s'en traîner. Si vous vous apercevez que votre ton paraît affecté, arrêtez-vous et dites-vous: «Attention, ça ne va pas ! Réveille-toi! Sois naturel ! » Puis choisissez mentalement une personne

dans l'auditoire, une personne du fond de la salle ou celle qui semble la moins attentive, et adressez-vous à elle. Oubliez les autres, et engagez la conversation avec cette personne. Imaginez qu'elle vous a posé une question et que vous lui répondez. Pensez que vous êtes le seul à pouvoir fournir une réponse. Si elle se levait et vous parlait, vous lui répondriez, le dialogue prendrait alors immédiatement et inévitable ment le ton plus naturel et plus direct de la conversation.

Vous pouvez même poser des questions et y répondre! Par exemple, vous pouvez dire: «Vous vous demandez quelle preuve j'ai de ce que j'avance? Je vais vous le démontrer...» Et vous enchaînez. Ce procédé peut se faire très naturelle ment. Cela rompra la monotonie du débit et le rendra plus direct et plus agréable.

Parlez à la Chambre de Commerce comme vous le feriez avec M. Dupont. En effet, qu'est ce qu'une réunion de la Chambre de Commerce, si ce n'est une assemblée de Dupont et de Durand? La manière de parler à des individus ne conviendrait-elle pas lorsqu'ils sont réunis?

Plus avant dans ce chapitre, j'ai évoqué la conférence d'une romancière anglaise à laquelle j'avais assisté. Quelques jours plus tard, j'ai eu le plaisir d'entendre dans la même salle Sir Oliver Lodge traiter ce sujet «les atomes dans l'univers ». Il avait consacré plus d'un demi-siècle de réflexion, d'études et d'expériences à ce sujet qui lui tenait à coeur et dont il voulait parler. Il oubliait qu'il donnait une conférence. C'était le cadet de ses soucis. Son seul objectif était d'expliquer avec précision et clarté ce qu'étaient les atomes. Il essayait sincèrement de nous faire partager ce qu'il savait et ressentait.

Quel fut le résultat? Une conférence remarquable, pleine de charme et de puissance, qui marqua profondément les auditeurs. Sir Oliver était un orateur hors du commun. Cependant je suis certain qu'il ne se considérait pas ainsi et que les personnes qui l'avaient entendu ne le prenaient pas pour un professionnel de la communication.

Si vous donnez l'impression d'avoir suivi des cours d'élocution, vous ne faites pas honneur à celui qui vous les a donnés, surtout si c'est un de mes animateurs. Vous devez parler avec un tel naturel que personne ne puisse soupçonner que vous avez appris à le faire. Une fenêtre n'attire pas l'attention sur elle-même. Elle laisse simplement passer la lumière. Un bon orateur doit lui ressembler. II doit être tellement naturel que ses auditeurs ne prêtent pas attention à son style. Ils n'ont conscience que de son message.

Quatrièmement:

Mettez votre coeur dans vos paroles

Votre sincérité, votre enthousiasme et votre conviction vous aideront. Quand un homme laisse filtrer ses sentiments, sa véritable personnalité apparaît. Les obstacles tombent. La chaleur de ses émotions brûle les barrières. Il agit, il parle spontanément. Il est naturel.

En somme, même dans la manière de s'exprimer, l'essentiel est toujours d'être sincère: *parlez avec votre coeur*.

A la faculté de Théologie de Yale, lors d'une conférence sur l'art de prêcher, Dean Brown déclara: « Je n'oublierai jamais la description d'un service religieux auquel un de mes amis avait assisté à Londres. Le prédicateur était George Macdonald. Il avait lu le onzième chapitre de l'épître aux Hébreux. Quand vint le temps du sermon, il dit: « Vous avez

entendu ce que je viens de vous lire sur ces hommes à la foi profonde. Je n'essaierai pas de vous définir la foi. Des théologiens le feraient mieux que moi. Je veux seulement vous aider à croire. » Alors ce fut la manifestation simple, sincère, fervente de la foi personnelle d'un homme. Il voulait faire naître cette foi dans l'esprit et dans le coeur de ceux qui l'écoutaient. Il mit son coeur dans ses paroles et son sermon fut extraordinairement efficace parce que fondé sur l'authentique beauté de sa propre vie intérieure.»

« Il mit son coeur dans ses paroles », voilà le grand secret. Pourtant je le sais bien, on n'aime guère ce conseil. Il paraît trop vague. L'individu moyen veut des règles éprouvées, nettes, presque tangibles, aussi précises que celles qui régissent le code de la route.

C'est ce qu'il demande et ce que j'aimerais lui donner. Ce serait plus facile, et pour lui et pour moi. Ces règles existent, mais elles ne marchent pas. Elles enlèvent le naturel, la spontanéité, la vie aux paroles. Je ne le sais que trop. Dans ma jeunesse, j'ai perdu beaucoup de temps à essayer de les pratiquer. Elles ne servent à rien.

Edmund Burke écrivit des discours si parfaits et si logiques, qu'ils sont donnés en modèle dans les collèges. Pourtant Burke était un mauvais orateur. Il était incapable de mettre en valeur ce qu'il disait. On l'avait surnommé «la cloche du déjeuner» à la Chambre des Communes. Quand il se levait pour parler, ses collègues se mettaient à tousser, à remuer ou bien dormaient ou s'en allaient.

Vous pouvez lancer de toutes vos forces une balle d'acier sur un homme sans même faire la moindre entaille à ses vêtements. Mais si vous mettez de la poudre derrière une simple chandelle, vous pourrez lui faire traverser une planche

de pin. Bien des discours simples, avec la poudre d'une force intérieure font plus d'impression que des discours solides comme l'acier mais sans âme.

Cinquièmement:

Exercez votre voix

pour la rendre forte et souple

Quand nous communiquons réellement nos idées à nos auditeurs, nous utilisons de nombreux éléments physiques ou vocaux. Nous haussons les épaules, remuons les bras, fronçons les sourcils, nous changeons l'intensité et le registre de notre voix et nous parlons plus ou moins vite selon les cas. Il est bon de se rappeler que ce ne sont là que des effets et non des causes. Les modulations dépendent de notre état mental ou émotionnel. C'est pourquoi il est très important que nous possédions bien notre sujet, qu'il nous tienne à coeur et que nous ayons un désir ardent de le faire partager à nos auditeurs.

Nous aimons la spontanéité et le naturel de la jeunesse. Cependant, en prenant de l'âge, nous avons tendance à figer dans un moule notre communication physique et vocale. Nous faisons moins de gestes. Nous varions moins notre voix. Bref nous perdons la fraîcheur et la spontanéité de la conversation. Nous pouvons prendre l'habitude de parler trop lentement ou trop vite, et si nous n'y veillons pas, notre diction comporte un certain laisser-aller. On a souvent dit dans ce livre d'agir avec naturel, il pourrait donc vous sembler qu'une diction défectueuse ou un débit monotone soient bons, s'ils sont naturels. Ce n'est pas cela. Nous devons être naturels et nous exprimer avec conviction, mais nul n'osera prétendre qu'il ne faille pas améliorer son vocabulaire, sa

richesse d'imagination, sa diction, son débit, la force et la variété de ses expressions. Chacun doit chercher à s'améliorer.

Il est bon de s'entraîner à contrôler le volume de sa voix et la richesse de ses inflexions. Il est également utile de demander à ses amis ce qu'ils en pensent. S'il vous est possible d'avoir affaire à un animateur, c'est encore mieux. Rappelons-nous, toutefois, que ces exercices doivent être faits régulièrement, car s'en préoccuper au moment important de prendre la parole serait désastreux. Lors que vous commencez à parler, jetez-vous dans votre exposé, cherchez de tout votre être à produire un impact mental et émotionnel sur votre auditoire. Il y a neuf chances sur dix pour que vous parliez avec plus de force et d'effets naturels favorables que vous n'auriez pu l'apprendre dans les livres.

RÉSUMÉ DE LA QUATRIÈME PARTIE

L’art de communiquer

XI. Comment communiquer.

1. Pulvérisez votre coquille.

2. N’essayez pas d’imiter les autres. Soyez vous-même.

3. Communiquez avec vos auditeurs.

4. Mettez votre coeur dans vos paroles.

5. Exercez votre voix pour la rendre forte et souple.

CINQUIÈME PARTIE

Le comportement face au public

Dans ce livre, nous exposons les principes et nous donnons les techniques utilisables dans les entretiens de tous les jours, de la simple conversation aux discours officiels, en passant par les entretiens et les réunions.

Nous supposons maintenant que vous ayez à prendre la parole en public de façon formelle, que ce soit pour présenter un autre orateur, ou pour prononcer un plus long discours. Aussi consacrons-nous un chapitre à la présentation d'un conférencier et un autre à l'élaboration d'une intervention plus importante, du début à la conclusion.

Le dernier chapitre insistera encore sur le fait que les principes de ce livre s'appliquent aussi bien à la simple conversation, aux interventions en réunion et dans les entretiens, qu'au discours devant un public.

CHAPITRE XII

Comment présenter des orateurs. Comment offrir ou accepter des récompenses

Quand vous êtes appelé à parler en public, c'est soit pour présenter un autre orateur, soit pour informer, distraire ou convaincre. Peut-être vous occupez-vous d'une oeuvre ou, membre d'un comité, avez-vous à présenter un intervenant. Peut-être attendez-vous le moment de vous adresser à votre conseil municipal, à un groupe d'acheteurs, à une réunion syndicale, à une organisation politique, à une assemblée d'actionnaires. Au chapitre treize je vous dirai comment préparer un long exposé. Ici je m'en tiendrai au discours d'introduction. Je vous donnerai aussi quelques suggestions sur la manière de remettre ou d'accepter une récompense ou un prix.

John Mason Brown, célèbre écrivain et conférencier, bavardait un soir avec la personne qui devait le présenter et qui lui disait:

«Ne vous tracassez pas au sujet de ce que vous allez dire. Détendez-vous! Je ne crois pas au discours préparé. Non! La préparation ne vaut rien. Elle détruit le charme et tue la spontanéité. J'attends toujours que l'inspiration vienne au moment où je me mets à parler et cela ne rate jamais.»

Après ces paroles rassurantes, M. Brown s’attendait à être correctement présenté comme il le précise dans son livre *Accustomed as I am.* Or, voici ce qu’il entendit:

Mesdames et Messieurs, puis-je avoir votre attention, s’il vous plaît? Nous avons de mauvaises nouvelles pour vous ce soir. Nous désirions vous faire entendre Isaac F. Marcosson, mais il n’a pu venir, il est malade (*applaudissements)*. Nous avons ensuite demandé au sénateur Bledridge de le remplacer mais il est pris ailleurs (*applaudissements).* Enfin nous avons en vain fait appel au docteur Lloyd Grogan de Kansas City *(applaudissements*). A leur place, nous avons ce soir John Mason Brown (silence).

M. Brown, en rappelant ce désastreux préambule, ajoute simplement: «Du moins cet homme, si sûr de lui, prononça-t-il mon nom correcte ment.» Ce présentateur qui se fiait tant à l’inspiration du moment n’aurait pu faire pire même s’il l’avait voulu. Sa présentation violait toutes les règles du savoir-vivre aussi bien pour l’orateur que pour l’auditoire. Ces règles ne sont pas nombreuses mais elles sont importantes, et il est étonnant que de nombreux organisateurs de réunions ne s’en rendent pas compte.

Présenter un intervenant a le même but que présenter des personnes dans la vie quotidienne. Il s’agit de rapprocher l’orateur et le public, d’établir une atmosphère sympathique et de créer entre eux un intérêt commun. Celui qui dit:

«Vous n’avez pas à faire un discours, vous n’avez qu’à présenter l’intervenant» sous-estime

la tâche. Rien n’est plus bâclé qu’un discours d’introduction, peut-être parce que beaucoup de ceux qui en sont chargés

pensent qu'il n'a pas grande importance et ne mérite pas qu'on s'attache à le préparer pour le faire correctement.

Une introduction — du latin: *intro*, à l'intérieur, et *ducere,* conduire — devrait nous conduire suffisamment à l'intérieur du thème du discours pour nous donner le désir d'en entendre parler. Elle devrait aussi nous amener à mieux connaître l'intervenant et sa compétence pour traiter le sujet. En d'autres termes, le présentateur devrait «vendre» le sujet du discours, et «vendre » l'intervenant à l'auditoire, et cela dans le minimum de temps.

C'est là ce que devrait faire le présentateur, mais le fait-il? Neuf fois sur dix, non! La plupart des introductions sont de piètres paroles présentées de façon inadmissible. Cela ne devrait pas exister. Si le présentateur comprenait l'importance de sa tâche et l'accomplissait bien, on le réclamerait bientôt partout comme président ou organisateur de réunions!

Voici quelques suggestions pour vous aider à réussir la présentation d'un conférencier.

Premièrement:

Préparez avec soin

ce que vous allez dire

Bien que l'introduction soit courte — elle excède rarement une minute — elle exige une préparation minutieuse. Premièrement, rassemblez les éléments sur le thème de la conférence, sur les références du conférencier, ses qualités pour traiter ce sujet et son nom, et souvent sur l'intérêt que le thème de l'intervention présente pour le public.

Assurez-vous que vous connaissez bien le titre de l'intervention et le schéma de son déroule ment. II n'y a rien de plus embarrassant pour un conférencier que de se trouver dans l'obligation de démentir le présentateur. Vous pouvez l'éviter en vous documentant sur le sujet et en vous abstenant de présumer de ce qu'il dira. Votre devoir de présentateur vous commande d'énoncer correctement le titre de l'intervention et de souligner l'intérêt qu'elle peut avoir pour l'auditoire. Si possible, essayez de le savoir directe ment de l'intervenant lui-même. Si vous devez passer par un tiers, l'organisateur par exemple, essayez d'obtenir ces informations par écrit et vérifiez-les avec l'intervenant avant la réunion.

Il est possible que votre préparation consiste surtout à vous informer de ses titres. Dans ce cas, vous pourrez les trouver dans le Who's who, ou dans tout autre annuaire du même genre, si l'intervenant est bien connu localement. Vous pouvez vous adresser à la direction des relations publiques de l'entreprise ou de l'administration à laquelle il appartient, et même dans certains cas vérifier vos renseignements en l'appelant. Ce qu'il faut, c'est que vous obteniez des renseignements exacts.

Il vaut mieux ne pas importuner le public par un excès de détails, lorsque, par exemple, un des titres du conférencier implique qu'il en a d'autres de moindre valeur. Il est inutile de dire qu'une personne est licenciée si vous ajoutez qu'elle est agrégée de philosophie. Il est préférable d'indiquer la dernière et la plus haute fonction d'un homme que de faire une fastidieuse énumération de ses diverses activités depuis sa sortie de l'université. Enfin et surtout, n'omettez pas d'annoncer la plus brillante réussite de sa carrière.

Par exemple, j'ai entendu un orateur bien connu présenter le poète irlandais W.B. Yeats, qui devait lire des extraits de ses oeuvres. Trois ans plus tôt, Yeats avait reçu le prix Nobel de littérature. Étant donné la valeur de cette distinction, il fallait insister sur ce point dans la présentation, même si rien d'autre n'était dit du poète. Mais que fit le présentateur? Il l'ignora complètement et s'étendit sur la mythologie et la poésie grecques!

Avant tout, assurez-vous de bien connaître le nom de l'intervenant et faites en sorte de le bien prononcer. John Mason Brown assure qu'il a été présenté comme «John Brown Mason» et même «John Smith Mason»! Dans son charmant essai Nous avons avec nous ce soir, Stephen Leacock, l'humoriste canadien, raconte qu'il fut, un jour, présenté de la façon suivante:

«Nous attendions la venue de M. Learoyd avec la plus grande impatience. Grâce à ses livres, nous le connaissons déjà comme un vieil ami. Je ne crois pas exagérer en disant à M. Learoyd que son nom est bien connu dans notre ville. J'ai le plus grand plaisir à vous présenter M. Learoyd!»

Si vous vous livrez à des recherches, c'est pour donner des renseignements précis, car c'est ainsi que la présentation atteindra son but: éveiller l'attention de l'auditoire et le rendre plus réceptif. Le présentateur mal préparé n'a générale ment que du vague à offrir: «Notre orateur est reconnu partout comme une autorité sur... sur son sujet. Nous sommes intéressés par ce qu'il va nous dire car il est venu de... de très loin pour cela. J'ai le plaisir de vous présenter, voyons... Ah! oui, M. Blanc.»

En prenant le temps de préparer, nous éviterons la pénible impression qu'une telle introduction produit à la fois sur l'orateur et sur le public.

Deuxièmement:

Suivez la formule T.A.I.

Dans la plupart des cas, la formule T.A.I. sera pratique pour ordonner les éléments de votre présentation:

1. T pour Titre.

Commencez en mettant en valeur le titre exact de l'intervention.

2. A pour Attrait.

Mettez ensuite en valeur l'attrait du sujet, ainsi que les auditeurs, ce qui les rendra plus réceptifs.

3. I pour Intervenant.

Terminez en mettant en valeur l'intervenant. Citez ses qualifications, notamment celles qui ont trait au sujet. Enfin, énoncez son prénom et son nom de façon claire et distincte.

Il y a là matière à faire travailler votre imagination, car l'introduction ne doit être ni courte ni sèche. Voici un exemple où la formule est appliquée sans donner l'impression d'un procédé. Un éditeur new-yorkais, Homer Thorne, présentait le directeur d'une compagnie de télé phone à une réunion de journalistes.

«La conférence s'intitule: "Le téléphone est à votre service."

Il me semble que l'un des plus grands mystères du monde, avec l'amour et la passion du jeu, est ce qui se produit quand vous appelez au télé phone.

Pourquoi obtenez-vous un mauvais numéro? Pourquoi arrive-t-il que la communication entre New York et Chicago soit parfois plus rapide qu’entre deux villes voisines? Notre conférencier connaît toutes les réponses à ces questions. Depuis vingt ans, il s’occupe de tout ce qui concerne le téléphone. C’est un des directeurs des services téléphoniques, et il l’est devenu par son travail sur le terrain.

Il va nous indiquer comment sa société se met à notre service. Si vous êtes des utilisateurs satisfaits, c’est grâce à lui. Si vous avez eu récemment des difficultés avec votre téléphone, permettez-lui de se faire l’avocat de sa défense.

Mesdames et Messieurs, le vice-président de la Compagnie des téléphones de New York: M. George Wellbaum.»

Remarquez comment le présentateur a intelligemment aiguillé l’attention sur le téléphone. En posant des questions il a excité la curiosité, puis il a indiqué que l’orateur y répondrait ainsi qu’à toutes les questions qui lui seraient posées.

Je ne pense pas que cette introduction avait été écrite ou apprise par coeur. Elle avait le ton naturel de la conversation. Une introduction ne doit jamais être apprise par coeur. Cornelia Otis Skinner eut une fois la surprise d’entendre dire par une présentatrice, qui avait oublié le texte qu’elle avait préparé: «Étant donné le prix exorbitant demandé par l’amiral Byrd, nous avons ce soir parmi nous Miss Otis Skinner.»

La présentation ne doit pas être collet monté et austère, mais au contraire doit être spontanée et donner l’impression de naître de l’occasion.

Dans la présentation de M. Wellbaum, citée plus haut, on ne trouve aucun cliché, comme:

«J’ai le grand plaisir» ou «J’ai le privilège de vous présenter ». La meilleure façon d’annoncer un orateur est de citer son nom ou de dire: « Je vous présente... », et de donner son nom.

Certains ont le tort de parler trop longtemps et d’impatienter l’auditoire. D’autres abusent d’envolées oratoires fantaisistes pour impressionner l’orateur et le public. D’autres encore commettent la triste erreur de plaisanter ou de prendre un ton condescendant à l’égard de l’intervenant et de sa profession. Tout cela doit être évité quand on veut faire une présentation efficace.

Voici encore un exemple où la formule T.A.I. est suivie sans que la présentation n’y perde de son originalité. Remarquez surtout la façon dont Edgar L. Schnadig mêle les trois principes de la formule en présentant l’éminent éditeur et pro fesseur Gerald Wendt.

« La science aujourd’hui.” Le sujet de notre orateur est une affaire sérieuse. Il me rappelle l’histoire de ce malade psychopathe qui croyait avoir un chat dans le ventre. Ne pouvant le convaincre de son erreur, le psychiatre simula une opération. Quand il s’éveilla, on lui montra un chat noir en l’assurant que ses ennuis étaient terminés. Il répondit: “Je suis navré, docteur, mais le chat qui me tourmente est gris.”

Ainsi en est-il avec la science aujourd’hui. Vous cherchez un chat appelé U-235 et vous trouvez une portée de chatons nommés Neptunium, Plutonium, Uranium 233 ou autre chose. Les éléments sont maîtrisés. L’alchimiste d’autrefois et le premier savant nucléaire, sur leur lit de mort, auraient voulu obtenir un jour de plus pour percer les secrets de l’univers. À présent les savants découvrent des secrets que l’univers ne soupçonnait pas.

Le conférencier qui va vous parler connaît la science pour ce qu'elle est et ce qu'elle peut être. Il a été professeur de chimie à l'université de Chicago, doyen de l'Université de Pennsylvanie, directeur de l'Institut Battelle de recherches industrielles à Colombus, Ohio. Il a mis sa science au service du pays. Il est auteur et éditeur. Il est né à Davenport, dans l'Iowa, il est diplômé de l'Université Harvard. Il a fait des recherches pendant la guerre. Il a beaucoup voyagé en Europe.

Il est l'auteur et l'éditeur de nombreux ouvrages scientifiques, dont le plus célèbre est La Science pour le monde de demain; il est conseiller technique de Time, Life, Fortune et de la Marche du Temps; ses vulgarisations scientifiques touchent une large audience. L'Age atomique parut en 1945, dix jours après l'explosion de la bombe d'Hiroshima. Je suis fier de vous présenter, et vous serez heureux d'entendre, le directeur de La Science illustrée, le docteur Gerald Wendt.»

Jusqu'à ces derniers temps, il était de bon ton de couvrir d'éloges l'intervenant. Des guirlandes de fleurs lui étaient tressées par le présentateur et le malheureux croulait littéralement sous le poids de ces trop lourdes flatteries.

L'humoriste Tom Collins de Kansas City, Missouri, a dit un jour à Herbert Prochnow, auteur du Manuel des petits discours de société:

«Il est désastreux, pour un orateur qui a la réputation d'être un humoriste, que l'on pro mette à son auditoire qu'il va se tenir les côtes de rire. Quand un présentateur vous dit que vous êtes hilarant, vous n'avez plus qu'à tout abandonner et à rentrer chez vous: vous êtes perdu.»

Cependant, ne sous-estimez pas non plus la personne que vous présentez. Stephen Leacock rappelle le temps où il dut prendre la parole après une introduction se terminant par ces mots:

« Voici la première d'une série de conférences pour cet hiver. La dernière série, comme vous le savez, ne fut pas une réussite. Tant et si bien que nous nous sommes retrouvés déficitaires à la fin de l'année. Nous partons donc sur de nouvelles bases et nous nous contenterons de talents moins coûteux. Puis-je vous présenter M. Leacock?»

M. Leacock ajoute: «Jugez de ce que l'on peut éprouver quand on s'entend traiter de talent bon marché.»

Troisièmement:

Soyez enthousiaste

Pour présenter un conférencier, la forme est presque aussi importante que le fond. Essayez d'être amical et, au lieu de dire que vous êtes heureux, montrez que vous l'êtes réellement. Si vous faites une introduction qui va en s'ampli fiant dans la louange, quand viendra le moment de mentionner le nom de l'orateur, l'ambiance sera créée et le public applaudira avec plus de chaleur. Cette manifestation de sympathie stimulera alors le conférencier.

Lorsque vous prononcez le nom de l'orateur, à la fin de votre introduction, pensez aux mots «pause», «arrêt», «force». *Pause*, un court silence, juste avant de prononcer le nom afin de provoquer un sentiment d'expectative. *Arrêt,* signifie que le prénom et le nom doivent être séparés par un petit temps d'arrêt pour permettre à l'auditoire d'avoir une impression claire de l'orateur. *Force:* ce nom doit être dit avec vigueur.

Une précaution supplémentaire: quand vous énoncez le nom de l'orateur, je vous en prie, ne vous tournez pas vers lui, regardez le public jusqu'à la fin de la dernière syllabe. Alors seulement tournez-vous vers le conférencier. J'ai vu de nombreux présentateurs faire d'excellentes introductions qui étaient gâchées, à la fin, parce qu'ils se tournaient vers l'orateur et prononçaient son nom en quelque sorte pour lui seul, laissant l'auditoire dans l'ignorance de son identité.

Quatrièmement:

Soyez chaleureusement sincère

Enfin, soyez sincère. Pas d'ironie. Une présentation un peu moqueuse pourrait être mal interprétée par certains membres de l'auditoire. Soyez chaleureusement sincère, parce que vous assumez un rôle qui exige beaucoup de finesse et de tact. Vous pouvez avoir des rapports familiers avec l'orateur, mais le public l'ignore et certaines de vos réflexions, si innocentes qu'elles puissent être, peuvent être mal interprétées.

Cinquièmement:

Préparez soigneusement ce que vous direz à l'occasion d'une remise de récompense

«Il a été prouvé que la plus profonde aspiration de l'homme est d'être considéré, d'être honoré.»

Quand Margery Wilson écrivit cette phrase, elle exprimait un sentiment universel. Nous désirons tous réussir notre vie. Nous voulons être appréciés. Un mot d'éloge de quelqu'un — laissons à part les louanges officielles — nous remonte le moral d'une façon magique.

Aithea Gibson, la championne de tennis, combla cette aspiration. Elle titra son autobiographie Je voulais être quelqu'un.

Lorsque nous faisons un speech pour remettre un prix ou une récompense, nous proclamons que le bénéficiaire est vraiment «quelqu'un ». Il a réussi grâce au mal qu'il s'est donné. Il mérite notre considération. Nous sommes venus pour lui rendre hommage. Ce que nous avons à dire doit être bref, mais il faut l'avoir soigneusement pensé. Cela ne représentera peut- être pas grand-chose pour ceux qui sont habitués aux honneurs, mais pour d'autres, moins favorisés, ce sera peut-être le souvenir qui illuminera le reste de leur vie.

Nous devons donc choisir sérieusement les mots que nous prononcerons. Voici une formule éprouvée:

1. Indiquez pourquoi la récompense est remise. C'est peut-être pour un long service, pour avoir gagné une compétition, ou pour une performance notable. Expliquez-le simplement.

2. Dites quelques mots de l'intérêt que représentent la vie et les activités de la personne honorée, pour l'assemblée présente.

3. Dites combien la récompense est méritée et combien le public s'en réjouit.

4. Félicitez le bénéficiaire et adressez-lui les voeux de tous pour l'avenir.

Rien n'est plus essentiel que la sincérité dans ce genre de discours. Tout le monde le sait sans toujours l'exprimer. Si donc vous avez été choisi pour parler en la circonstance, c'est un honneur aussi bien pour vous que pour la personne à qui vous vous adressez. Cela prouve que l'on vous considère

digne d'une tâche qui demande de la réflexion et du coeur. Mais attention à l'exagération.

Il est facile de tomber dans la démesure et de louer d'une manière outrancière. Si la récompense est méritée, il faut le dire, mais ne pas outrer les louanges.

Les éloges exagérés mettent mal à l'aise la personne à qui ils s'adressent ainsi que le public. N'exagérons pas non plus l'importance du cadeau en lui-même. Au lieu de souligner sa valeur intrinsèque, insistons plutôt sur les sentiments de ceux qui l'offrent.

Sixièmement:

Lorsque vous remerciez, soyez sincère

Ce discours devra être encore plus bref que celui de remise de récompense. Nous ne devons certes pas l'apprendre par coeur, mais il vaut mieux s'être préparé. Si nous savons que nous allons recevoir une récompense accompagnée de félicitations, nous devons être prêts à répondre.

Murmurer simplement: «Je vous remercie» ou: «C'est le plus beau jour de ma vie» ou encore: «C'est la chose la plus merveilleuse qui puisse m'arriver», n'est pas très bon. Là encore attention à l'exagération; «le plus beau jour», «la chose la plus merveilleuse» est trop fort. Vous pouvez exprimer votre gratitude en termes plus modérés. Voici un format que je vous suggère:

1. Dites un «merci» chaleureux à l'assistance;

2. Rendez hommage à ceux qui vous ont aidé, vos collaborateurs, vos amis ou votre famille;

3. Dites ce que ce prix ou ce cadeau représente pour vous. S'il est enveloppé, ouvrez-le et montrez-le. Parlez de son

utilité ou de sa beauté et ce que vous avez l'intention d'en faire;

4. Terminez par une nouvelle expression sincère de gratitude.

Dans ce chapitre, nous avons traité de trois types d'interventions, que vous pouvez être amené à faire soit dans le contexte de votre travail, soit dans l'organisation ou l'association à laquelle vous appartenez.

Je vous recommande de suivre soigneusement ces suggestions et vous éprouverez la satisfaction de savoir dire ce qui convient au moment opportun.

CHAPITRE XIII

Préparation d'un discours,

d'une conférence

Aucun homme sensé ne construirait une mai son sans un plan; pourquoi prononcerait-il un discours sans savoir où il veut aller?

Un discours est un voyage avec un but précis et dont l'itinéraire doit être établi. Partir sans but ne mène nulle part.

Je souhaiterais peindre en lettres de feu de trente centimètres au-dessus des portes franchies par les étudiants, cette phrase de Napoléon:

« L'art de la guerre est une science où rien ne réussit qui n'ait été pensé et calculé.»

Il n'y aurait qu'à mettre l'art de parler au lieu de l'art de la guerre. Mais les orateurs le comprennent-ils? Le mettent-ils en pratique? Non. Combien de discours n'ont pas plus de plan et de méthode qu'un ragoût irlandais!

Quel est l'ordre le plus efficace pour assembler ses idées? On ne peut le dire avant de les avoir étudiées. C'est toujours un nouveau problème. L'éternelle question que chaque orateur doit se poser et à laquelle il doit répondre lui-même. Aucune règle infaillible ne peut être donnée, mais nous pouvons, en tout cas, indiquer les trois phases principales: obtenir l'attention, exposer les faits et conclure. Il existe des méthodes sûres pour développer chacune d'entre elles.

Premièrement:

Obtenez l'attention immédiatement

Un jour, j'ai demandé au docteur Lynn Harold Hough, ancien recteur de l'Université North Western, ce que sa longue expérience d'orateur lui avait enseigné de plus important. Après un instant de réflexion, il me répondit: « Rien n'est plus essentiel que d'avoir un bon début. Quelque chose de percutant qui suscite immédiatement l'attention.» C'est le coeur du problème: obtenir le contact avec l'auditoire dès les premiers mots. Voici quelques moyens, qui vous permettront d'obtenir l'attention dès les premières phrases.

Commencez par un événement

Loweli Thomas, conférencier de réputation mondiale et producteur de films, commença une conférence sur Lawrence d'Arabie en ces termes:

«Je descendais un jour la rue des Chrétiens à Jérusalem, quand je rencontrai un homme vêtu d'une somptueuse tunique de potentat oriental; il portait le cimeterre en or que seuls portent les descendants du prophète Mahomet...»

Et le voilà parti à raconter l'histoire. Voici un début à toute épreuve. II ne peut manquer de produire son effet. Il est vivant. Nous nous y intéressons, nous participons à la situation. Nous voulons savoir ce qui va arriver. Je ne connais pas de méthode meilleure pour commencer une causerie que de raconter une histoire.

Dans une causerie que j'ai donnée de nombreuses fois, je commence ainsi:

«Je venais de quitter le collège, et je marchais un soir dans une rue de Huron dans le Dakota du Sud, lorsque je vis un

homme debout sur une caisse s'adresser à la foule. Curieux, je m'approchai pour entendre: "Savez-vous, disait l'orateur, qu'il n'y a pas d'Indien chauve, pas plus que de femme chauve? Eh bien, je vais vous expliquer pourquoi..."»

Pas de préambule, pas de déclaration préliminaire. En plongeant directement dans le vif du sujet, vous captez facilement l'attention d'un auditoire.

L'intervenant qui commence par une histoire vécue est sur un terrain sûr, il ne court pas le risque de chercher ses mots ou ses idées. Ce qu'il raconte, il l'a vécu. Il en revit les épisodes, c'est une partie de sa vie et de sa personne. Le résultat? Une assurance accrue, une aisance qui aideront l'orateur à établir le contact avec le public.

Éveillez la curiosité

Voici comment Poweli Healy commença une conférence au Penn Athletic Club de Philadelphie:

«Il y a quatre-vingt-deux ans parut à Londres un petit livre contenant une histoire qui allait devenir célèbre. Beaucoup le nommèrent "le plus grand petit livre du monde". Lorsqu'il parut, on s'abordait sur le Strand ou dans Pali Mail en se demandant: "L'avez-vous lu ?" et la réponse était presque toujours: "Oui, Dieu merci, je l'ai lu !"

Le jour de sa parution, mille exemplaires furent vendus. En quinze jours la vente monta à quinze mille. Depuis lors c'est par milliers que se compte le nombre de rééditions. On l'a traduit dans toutes les langues. Il y a quelques années, J.P. Morgan en acheta le manuscrit original pour une somme fabuleuse, et il se trouve maintenant parmi les trésors sans

prix de sa magnifique galerie d'art. Quel est ce fameux livre? C'est...»

Êtes-vous intéressé? Êtes-vous impatient d'en savoir davantage? L'orateur a-t-il réussi à accro cher l'attention de ses auditeurs? Sentez-vous comme vous avez été attentif dès le début et comme votre intérêt a augmenté à mesure qu'il parlait? Pourquoi? Parce qu'il avait éveillé votre curiosité, vous avait tenu en haleine.

La curiosité! Qui de nous n'y est sensible?

Mais peut-être aimeriez-vous savoir qui est l'auteur et quel est le livre dont il vient d'être question? L'auteur: Charles Dickens; le livre:

Un conte de Noêl.

Eveiller la curiosité est une méthode sûre pour intéresser l'auditoire. Voici comment j'ai tenté de le faire dans une conférence intitulée:

«Triomphez de vos soucis. Vivez, que diable! » J'ai commencé ainsi: «Au printemps 1871, un garçon qui devait devenir un médecin célèbre, William Osler, trouva un livre et en lut vingt et un mots qui eurent une influence décisive sur son avenir.»

Quels furent ces vingt et un mots? Comment affectèrent-ils son avenir? Voilà les questions auxquelles les auditeurs désiraient que je réponde.

Énoncez un fait frappant

Clifford R. Adams, directeur du service de conseils matrimoniaux à l'Université de Pennsylvanie, commença un article dans le Reader's Digest par le titre: <(Comment trouver un conjoint.» Voilà qui retient immédiatement l'attention:

«Aujourd'hui les chances de trouver le bonheur dans le mariage sont bien faibles pour les jeunes gens. Le nombre des divorces augmente de façon effrayante. On a calculé qu'en 1940 un mariage sur cinq ou six se terminait mal. En 1946, on pense qu'il y en aura un sur quatre. Et si le rythme continue à s'accélérer, dans cinquante ans, ce sera un sur deux.»

Voici deux autres exemples de débuts qui captent l'attention.

«Le ministère de la Guerre prévoit que dans la première nuit d'une guerre atomique, vingt millions d'Américains seront tués.»

«Il y a quelques années, le journal Scripps Howard a dépensé 176 000 dollars dans une enquête pour découvrir ce que les clients reprochent aux magasins de détail. Ce fut l'étude la plus onéreuse et la plus scientifique qui ait jamais été faite sur les problèmes de distribution. On envoya des questionnaires à 54047 foyers dans seize villes différentes. Une des questions était: "Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans les magasins de cette ville ?"

«Près de deux cinquièmes des réponses furent:

"Les vendeurs désagréables."»

Cette méthode qui consiste à commencer par des faits saisissants est efficace, pour établir le contact avec les auditeurs car elle frappe l'esprit.

C'est un «choc technique» qui capte l'attention en utilisant l'inattendu et qui la concentre sur le sujet.

Voici comment une de nos participantes de Washington, Meg Sheil, sut très habilement éveiller la curiosité:

«J'étais prisonnière depuis dix ans. Non dans une prison ordinaire, mais entre les murs de mon complexe d'infériorité, derrière les barreaux de la peur de la critique.»

N'avez-vous pas envie d'en savoir plus long sur cette expérience vécue?

Cependant, il convient de se garder de tomber dans l'excès et de trop dramatiser en voulant faire du sensationnel à tout prix. Je me souviens d'un orateur qui débuta en tirant un coup de pistolet en l'air. Il obtint l'attention mais il assourdit ses auditeurs.

Commencez à parler sur le ton de la conversation. Pour savoir si votre début est bon, testez-le à table pendant le dîner. Si le début de votre intervention ne s'intègre pas à la conversation en privé, il est probable qu'il ne paraîtra pas naturel à un auditoire. Fréquemment, le début d'une intervention qui doit susciter l'attention du public est, en fait, la partie la plus ennuyeuse. J'ai entendu récemment un orateur commencer ainsi: «Croyez en Dieu et ayez foi en vous-même...» On croirait entendre le début d'un prêche. Mais remarquez la seconde phrase; elle est intéressante car elle vient du coeur: « Ma mère devint veuve en 1918 avec trois enfants à élever et pas d'argent.» Pourquoi, oh! pourquoi l'orateur n'a-t-il pas amorcé avec cette seconde phrase?

Si vous voulez captiver vos auditeurs, ne faites pas de préambule, lancez-vous immédiatement dans le vif du sujet.

C'est ce que fait Frank Bettger, l'auteur de Comment réussissent dans la vente un bon représentant, un bon vendeur. C'est un artiste pour créer la curiosité dès la première phrase. Je le sais d'autant mieux que nous avons voyagé ensemble dans tous les Etats-Unis donnant des

conférences sur la vente, sous les auspices de la Jeune Chambre de Commerce des Etats-Unis. J'ai toujours admiré sa façon magistrale d'enta mer sa conférence sur l'enthousiasme. Pas d'introduction, pas de généralités. Il sautait à pieds joints dans le sujet:

«Peu après mes débuts comme joueur professionnel de base-ball, je reçus le plus grand choc de ma vie.»

Quel effet ces phrases produisaient-elles sur le public? Je puis vous le dire, car j'étais là et je voyais sa réaction. Frank Bettger suscitait immédiatement l'attention. Chacun voulait savoir pourquoi il avait reçu un choc et ce qui en était résulté.

Demandez au public de voter à main levée

Un excellent moyen d'obtenir l'attention est de demander à un auditoire de lever la main pour répondre. Par exemple j'ai commencé ma conférence sur «Le moyen d'éviter la fatigue », par cette question:

«Voulez-vous lever la main pour me dire combien parmi vous se sentent fatigués plus tôt qu'ils ne devraient?»

Faites attention. Lorsque vous demandez à un auditoire de lever la main pour répondre à une question, prévenez-le avant. Ne commencez pas en disant: « Combien parmi vous pensent que l'impôt sur le revenu devrait être réduit? Levez la main. » Laissez à vos auditeurs le temps d'être prêts à se déterminer, en disant par exemple:

« Je vais vous demander de lever la main pour répondre à une question importante. La voici: combien d'entre vous croient que les coupons de réduction que certains commerçants distribuent bénéficient aux consommateurs?»

Cette technique a l'avantage de faire réagir les auditeurs. C'est la «participation du public ». Quand vous l'utilisez, votre

causerie n’est plus un monologue. L’auditoire participe. Quand vous demandez: «Combien parmi vous se sentent fatigués plus tôt qu’ils ne devraient?» chacun se met à penser à ce qui le préoccupe le plus, c’est- à-dire lui-même, ses douleurs, sa fatigue. Il lève la main et probablement l’orateur regarde autour de lui pour voir combien le font. II oublie qu’il écoute une conférence. Il sourit. Il salue un ami. La glace est rompue. L’orateur et l’auditeur se sentent plus à l’aise.

Promettez au public de lui dire comment il pourra obtenir ce qu’il désire

Une manière presque infaillible d’éveiller l’attention est de promettre à vos auditeurs de leur dire comment ils obtiendront ce qu’ils désirent en faisant ce que vous suggérez: voici quelques illustrations de ce que j’avance.

«Je vais vous indiquer comment éviter la fatigue. Je vais vous dire comment prolonger, d’une heure chaque jour, votre vie active. »

«Je vais vous dire comment augmenter vos revenus.»

«Je vous promets de vous dire, si vous voulez bien m’accorder dix minutes, comment augmenter votre popularité. »

Commencer par une promesse est un bon moyen pour susciter l’attention, parce qu’il va droit à ce qui intéresse le plus vos auditeurs. Trop souvent les orateurs négligent de rattacher leur sujet aux intérêts vitaux de leurs auditeurs. Au lieu d’attirer l’attention, ils la laissent s’endormir par des déclarations liminaires monotones qui racontent l’historique du sujet ou s’étendent laborieusement sur les bases nécessaires à la compréhension du sujet, ou sur les activités de leur entreprise.

Je me souviens d'avoir entendu il y a quel ques années une conférence dont le sujet était important pour le public: la nécessité d'un examen médical périodique. Comment l'orateur commença-t-il? Ajouta-t-il un début percutant à l'attrait normal de son sujet? Non! Il fit l'historique du sujet et le public perdit bientôt tout intérêt pour lui et sa conférence. Débuter par une promesse aurait pourtant été la bonne technique. Par exemple:

«Savez-vous combien de temps vous pouvez avoir à vivre? Les compagnies d'assurances peuvent le dire grâce aux tables d'espérance de vie qui ont été établies d'après des millions de données. Vous pouvez espérer vivre encore les deux tiers des années comprises entre votre âge actuel et quatre-vingts ans. Pensez-vous que ce soit suffisant? Non, n'est-ce pas? Nous voulons tous vivre plus longtemps et prouver que cette prédiction est fausse. Mais, alors, comment faire, direz-vous? Comment prolonger la vie au-delà du petit nombre d'années octroyées par les statisti ciens? Eh bien, il y a un moyen et je vais l'indiquer.»

Je vous laisse décider si ce début vous accroche et vous incite à écouter l'orateur. Vous devez l'écouter parce que non seulement il vous parle de vous, de votre vie, mais encore parce qu'il a promis de vous dire quelque chose qui a pour vous une importance capitale. Il n'y a rien ici d'impersonnel et d'ennuyeux. Voilà un début auquel il est difficile de résister.

Utilisez un objet

Le moyen peut-être le plus facile pour capter l'attention est de montrer quelque chose. Presque tous les êtres, du plus fruste au plus intellectuel, réagiront. On peut le faire avec des chances de succès devant l'auditoire le plus distingué. Par exemple, M.S.S. Ellis, de Philadelphie, commença une

causerie dans un de nos stages en montrant une pièce de monnaie qu'il tenait entre le pouce et l'index, le bras levé. Naturellement tout le monde le regarda. Alors il demanda: «Quelqu'un parmi vous a-t-il déjà ramassé une pièce semblable dans la rue? Celui qui en trouvera une gagnera une parcelle de terrain dans un lotissement. Il lui suffira de la présenter à la compagnie qui l'a émise.» Puis, M. Ellis poursuivit, fit ressortir la supercherie du procédé et en dénonça la pratique comme immorale et trompeuse.

Toutes ces méthodes sont bonnes. Elles peu vent être utilisées séparément ou ensemble. La manière dont vous commencez une causerie conditionne en grande partie l'accueil que fera l'auditoire à vous-même et à votre message.

Deuxièmement:

Évitez tout ce qui produit

une attention défavorable

Rappelez-vous que ce n'est pas la simple attention de votre auditoire que vous devez susciter, mais son attention favorable. Notez le mot. Aucune personne sensée ne songerait à commencer en insultant le public ou en lui disant des paroles désagréables, qui le braque raient contre lui et le message qu'il veut transmettre. Et pourtant, combien d'orateurs attirent l'attention en commettant l'une des erreurs suivantes.

Ne débutez pas par une excuse

Commencer par une excuse n'est pas un bon départ. Combien de fois avons-nous entendu des orateurs insister sur leur manque de préparation ou d'aptitude. Si vous n'êtes pas bien préparé, le public le découvrira probablement tout seul.

Pourquoi lui faire injure en démontrant que vous ne l'avez pas jugé digne d'une bonne préparation? Non, nous ne voulons pas entendre vos excuses, nous voulons être informés, intéressés. Être intéressés, retenez bien cela! Que votre première phrase capte l'intérêt de votre auditoire. Pas la seconde, pas la troisième. La première!

Évitez de commencer par « l'histoire drôle»

Vous avez sans doute remarqué qu'il existe une méthode très appréciée par certains orateurs, qui consiste à commencer par la prétendue «histoire drôle». Nous ne la recommandons pas. L'orateur novice pense être habile en racontant une plaisanterie, comme s'il avait l'esprit de Mark Twain. Ne tombez pas dans le piège. Vous découvririez vite, à vos dépens, la triste vérité: l'histoire drôle est plus souvent pathétique que drôle, sans compter que certains de vos auditeurs la connaissent peut-être déjà.

Le sens de l'humour est, cependant, un bon atout pour un orateur. Une présentation ne doit pas être pesante ou solennelle. Au contraire. Si vous avez le don de provoquer le rire en vous référant avec esprit, à une situation locale, à ce qu'a dit un précédent orateur, faites-le, observez quelque cocasserie, exagérez-la. Cet humour sera plus apprécié que les plaisanteries sans intérêt faites sur les Ecossais ou les belles-mères parce que plus à propos et plus original.

Le moyen le plus facile de faire rire est peut- être de plaisanter sur vous-même. Dépeignez- vous dans une situation ridicule ou embarrassante. C'est l'humour par excellence. Jack Benny l'a fait pendant des années, et ce fut un des plus grands comédiens de la radio. En prenant pour cible sa façon de jouer du violon, sa ladrerie et son âge, il sut

exploiter une riche veine d'humour, qui le mit au nombre des meilleurs amuseurs.

Le public ouvre son coeur et son esprit à ceux qui évoquent leurs erreurs ou leurs points faibles avec humour. Au contraire, celui qui se présente comme un « être parfait» ou un expert qui sait tout, laisse le public froid et indifférent.

Troisièmement:

Ètayez vos idées principales

Dans les exposés longs pour inciter à l'action, vous aurez plusieurs points à développer. Toute fois, moins il y en aura et mieux cela vaudra, mais il faudra que chacun soit solide. Au chapitre sept, nous vous avons dit comment étayer votre principal argument en l'illustrant par une histoire, une de vos propres expériences. Ce genre d'exemple a toujours beaucoup de succès, parce que «tout le monde aime écouter une histoire». C'est le plus utilisé, mais ce n'est pas le seul moyen. Vous pouvez aussi faire appel aux statistiques (qui ne sont que des illustrations chiffrées), aux témoignages d'experts, aux analogies, aux documents et aux démonstrations.

Utilisez des statistiques

Les statistiques servent à montrer des quanti tés et des proportions. Elles peuvent frapper et convaincre, dans certains cas, davantage qu'un exemple isolé. L'efficacité du vaccin antipoliomyélite de Salk a été prouvée par des statistiques provenant de tout le pays. Les quelques cas d'inefficacité ne furent que l'exception qui confirme la règle. Un discours fondé sur une de ces exceptions n'aurait certainement pas convaincu des parents que le vaccin ne protége rait pas leur enfant.

Les statistiques, en elles-mêmes, sont souvent ennuyeuses. Il ne faut donc les utiliser qu'à bon escient et d'une manière vivante, les présenter à l'aide de graphiques ou de diagrammes. Voici un exemple montrant combien les statistiques peu vent être frappantes, si on les compare à des choses familières. Pour démontrer que les New Yorkais perdaient beaucoup de temps en tardant à répondre au téléphone, un directeur a déclaré:

« Sur cent appels téléphoniques, sept attendent plus d'une minute que leur correspondant décroche. Chaque jour 280 000 minutes se perdent ainsi. En six mois, cela fait pour la seule ville de New York un nombre de minutes représentant tous les jours ouvrables qui se sont écoulés depuis la découverte de l'Amérique par Christophe Colomb.»

Les chiffres seuls ne sont jamais très éloquents par eux-mêmes. Ils ont besoin d'être illustrés, ils doivent, autant que possible, être mis à notre portée. Je me rappelle avoir entendu la conférence d'un guide dans l'immense salle des moteurs sous le barrage Grand Coulee. II aurait pu nous en donner les dimensions en mètres carrés, mais cela n'aurait pas été aussi évocateur que ce qu'il nous dit. Il assura que la salle pouvait contenir dix mille spectateurs assistant à un match de football sur un terrain normal et qu'en plus il resterait assez de place pour installer plusieurs cours de tennis à chaque extrémité.

Il y a de nombreuses années, un participant d'un stage donné à I'Y.M.C.A. Brooklyn Central cita, dans une intervention, le nombre de mai Sons incendiées au cours de l'année précédente. Il ajouta que si elles avaient été placées côte à côte, elles auraient formé une ligne de New York jusqu'à Chicago, et que, si les gens morts dans ces incendies avaient

été placés à 1 500 mètres les uns des autres, ils auraient formé une nouvelle ligne s'étendant de Chicago à Brooklyn.

J'ai oublié presque aussitôt les chiffres qu'il avait donnés, mais malgré les années, et sans faire d'efforts, j'imagine encore la ligne de bâtiments en flammes s'étirant de Manhattan à Cook County, dans l'Illinois.

Faites appel aux témoignages d'experts

Vous pouvez souvent renforcer vos arguments en faisant appel aux dires d'un expert. Mais avant d'utiliser un témoignage, posez-vous les questions suivantes:

1. Est-ce que ma citation est exacte?

2. Est-ce que cet homme est bien un expert dans ce domaine particulier? Citer Louis Armstrong en économie politique, ce serait exploiter son nom, mais pas son point fort.

3. Cette citation émane-t-elle d'un homme connu et respecté de l'auditoire?

4. Cette affirmation est-elle le reflet de connaissances indiscutables ou au contraire de préjugés? Des intérêts personnels sont-ils en cause?

Un stagiaire de mes séminaires à la Chambre de Commerce de Brooklyn commença une présentation sur la nécessité de la spécialisation par une citation d'Andrew Carnegie. Était-ce un bon choix? Oui, car il faisait appel, avec raison, au jugement d'un homme respecté de l'auditoire, et qui avait acquis le droit de parler du succès en affaires. Cette citation vaut la peine d'être répétée aujourd'hui:

«Je crois que le meilleur moyen d'obtenir un succès considérable dans un domaine déterminé

est de devenir un expert en ce domaine. Je ne crois pas qu'il soit souhaitable de se disperser. Dans mon existence, j'ai rarement rencontré des gens qui aient réussi à gagner de l'argent en s'occupant de plusieurs choses à la fois. Les hommes qui ont réussi sont ceux qui ont choisi une voie et s'y sont tenus. »

Servez-vous d'analogies

Une analogie, d'après Webster, est une «ressemblance entre deux choses... non en elles- mêmes, mais entre deux ou plusieurs de leurs attributs, circonstances ou effets ».

Le recours à l'analogie est une bonne technique pour étayer une idée majeure. Voici un extrait de la conférence sur «Le besoin d'une plus grande puissance électrique» faite par C. Girard Davidson, lorsqu'il était secrétaire au ministère de l'Intérieur. Remarquez comment il emploie la comparaison pour renforcer son argumentation:

« Une économie prospère doit progresser sans cesse, sinon elle se détruit. Voyez un avion: au sol, ce n'est qu'un amas de boulons et de vis inutiles mais en vol il trouve sa raison d'être et accomplit sa fonction. Toutefois, il ne peut s'arrêter, s'il cesse d'avancer, il tombe. Et il ne peut reculer.»

Voici un autre exemple: peut-être une des plus brillantes analogies dans l'histoire de l'éloquence. Elle est due à Lincoln qui l'utilisa pour répondre à des critiques à un moment crucial de la guerre de Sécession.

« Messieurs, supposez un instant que tout votre avoir ait été converti en or et que Blondin, le célèbre funambule, le transporte sur un fil au- dessus des chutes du Niagara. Aurez-vous l'idée de secouer le fil pendant la traversée ou de lui crier: "Blondin, penchez-vous davantage; allez plus vite"?

Non, bien sûr! Mais vous retiendrez votre souffle et votre langue et vous vous garderez de rien toucher jusqu'à ce qu'il soit enfin sain et sauf de l'autre côté. Eh bien, à l'heure actuelle, le gouvernement est dans la même situation. Il assume une immense responsabilité dans un océan en pleine tempête. Des trésors sont entre ses mains. Il fait de son mieux. Ne le harcelez pas. Restez calmes et il vous amènera au port.»

Démontrez avec ou sans aide visuelle

Quand les dirigeants de la firme Iron Fireman discutèrent avec les grossistes, il leur fallut expliquer que le carburant devait alimenter le fourneau par le bas et non par le haut. Pour mieux se faire comprendre, ils firent une démonstration simple, mais frappante. L'orateur alluma une bougie et dit:

« Voyez comme la flamme est grande et claire. Le combustible est entièrement transformé en chaleur aussi n'y a-t-il pour ainsi dire pas de fumée. »

Le combustible de la bougie vient du bas, exactement comme dans nos fourneaux Iron Fireman.

Supposons maintenant que la bougie soit alimentée par le haut comme le sont d'autres fourneaux. (Ici le démonstrateur retourne la bougie.)

Voyez la flamme diminue, il y a de la fumée, la flamme devient rouge car la combustion est incomplète, finalement elle s'éteint, résultat de l'inefficacité de l'alimentation en carburant par le haut.»

Il y a quelques années, Henry Morton Robin- son écrivit pour le magazine Votre vie un article intéressant intitulé «Comment les avocats gagnent des causes ». L'auteur rapporte qu'un avocat nommé Abe Hummer s'était livré à une

démonstration spectaculaire, alors qu'il plaidait pour une compagnie d'assurances dans un procès en dommages-intérêts. Le plaignant, M. Postlethwaite, assurait qu'en tombant dans la cage de l'ascenseur, il avait été si sérieuse ment blessé à l'épaule qu'il ne pouvait plus lever le bras droit.

Hummer semblait très préoccupé par son cas. «Voyons, monsieur Postlethwaite, dit-il gentiment, montrez au jury jusqu'où vous pouvez lever le bras.» Avec force grimaces, le plaignant leva le bras jusqu'aux oreilles. «Bien, main tenant, montrez-nous jusqu'où vous pouviez le lever avant l'accident. — Jusque-là», fit l'homme, en levant le bras jusqu'au-dessus de sa tête.

Vous imaginez les réactions du jury!

Dans la conférence longue pour inciter à l'action, vous pouvez développer trois ou, au plus, quatre points principaux. Il est possible de les énoncer en moins d'une minute, mais une simple énumération serait fastidieuse. Comment rendre vivants vos arguments? Par votre manière de les présenter. C'est ce qui fait briller votre communication. Par le choix de vos incidents-exemples, de comparaisons, de démonstrations, vous rendez vos idées claires et vivantes. Les statistiques et les témoignages d'experts renforcent vos affirmations et appuient encore vos arguments majeurs.

Quatrièmement:

Faites appel à l'action

Je suis allé un jour bavarder avec un indus triel: George F. Johnson. Il était alors Président de la Endicott-Johnson Corporation. Mais j'étais surtout intéressé par ses dons d'orateur. Il pouvait en effet faire rire ou pleurer à volonté et on se rappelait longtemps ce qu'il avait dit.

Il n'avait pas de bureau particulier. Il s'était installé dans un coin de son usine et ses manières étaient sans prétention tout comme son vieux bureau de bois.

«Vous arrivez bien, me dit-il en se levant pour me saluer. Je viens juste de terminer quelque chose d'inhabituel. J'ai pris quelques notes sur ce que je veux dire ce soir à mes ouvriers.

— Il est en effet toujours prudent de préparer mentalement une intervention du début à la fin, dis-je.

— Oh! je ne l'ai pas encore en tête, répondit-il. Seulement l'idée générale et la façon précise dont je veux terminer mon intervention.»

M. Johnson n'était pas un orateur professionnel. Il ne cherchait pas à employer des mots justes ou à faire de belles phrases. Par expérience, il avait appris l'un des secrets de la communication réussie et il savait que pour être très efficace, un discours doit avoir une bonne conclusion. C'est à cette fin qu'aboutit tout ce qui précède et surtout, c'est elle qui doit marquer l'auditoire.

La conclusion est en fait la partie la plus stratégique d'une intervention, les derniers mots résonnent dans l'oreille des auditeurs, et ce sont ceux-là qu'ils retiendront le plus longtemps. À la différence de M. Johnson, les débutants en mesurent rarement l'importance et leur conclusion laisse souvent à désirer.

Quelles sont les erreurs les plus fréquentes? Nous allons les passer en revue et voir comment y remédier.

D'abord, il y a celui qui termine ainsi: «C'est tout ce que j'ai à vous dire. Je vais donc m'arrêter là.» Cet orateur démontre son incapacité à conclure de façon satisfaisante, en ajoutant platement: «Je vous remercie.» Ce n'est pas une conclusion.

C'est une erreur d'amateur. C'est presque impardonnable. Si c'est là tout ce que vous avez à dire, pourquoi ne pas terminer votre dernière phrase et vous asseoir sans dire que vous avez fini? Il vaut mieux laisser à l'auditoire le soin de décider si c'est effective ment tout.

Il y a aussi celui qui dit tout ce qu'il avait à dire mais qui ne sait pas comment s'arrêter. Je crois que c'est Josh Billings qui conseillait de saisir le taureau par la queue plutôt que par les cornes pour lâcher plus facilement. Celui qui tient le taureau par les cornes voudrait bien lui fausser compagnie, mais il a beau chercher, il ne parvient pas à s'approcher d'une clôture ou d'un arbre. Aussi il tourne en rond, répète les mêmes phrases et laisse une mauvaise impression.

Le remède? II suffit de préparer la conclusion. Est-il sage de n'y penser qu'au moment oit vous vous trouvez devant votre auditoire, alors que vous êtes en train de parler et que votre esprit est absorbé par ce que vous dites? Le bon sens ne vous suggère-t-il pas d'y réfléchir calmement, au préalable?

Comment conclure en beauté? Voici quelques suggestions.

Résumez

Dans les longs discours, l'orateur a tendance à s'étendre, si bien qu'à la fin les auditeurs ont un peu perdu de vue l'essentiel. Peu de conférenciers s'en rendent compte. Ils s'imaginent à tort que leurs arguments clairs comme du cristal pour eux, le sont également pour le public. Il n'en est rien. L'orateur a pensé à son sujet pendant un certain temps, mais ses idées sont nouvelles pour le public. Elles ont été lancées comme des grenades, certaines ont fait mouche, mais la plupart se sont perdues dans le brouillard. L'auditeur, au

dire de Shakespeare, a tendance «à se rappeler une foule de choses, mais rien de précis ».

Un homme politique irlandais a donné ce conseil pour tenir un discours: «D'abord, dites- leur ce que vous allez leur dire; puis dites-le; ensuite dites-leur ce que vous avez dit.» Il est souvent très souhaitable de «dire ce que vous avez dit».

Voici un bon exemple. Un directeur d'une compagnie de chemin de fer de Chicago termina un jour une intervention par ce résumé:

«En bref, messieurs, l'essai préliminaire de ce dispositif de signalisation, l'expérience qui en a été faite sur les réseaux de l'est, de l'ouest et du nord, la solidité des principes sur lesquels son application est fondée, la démonstration probante de l'économie réalisée en un an par la prévention des accidents, me conduisent à vous recommander sincèrement et sans équivoque son installation immédiate dans notre réseau du sud. »

Vous voyez comment il a procédé? Vous pouvez comprendre ce qu'il souhaite sans avoir écouté sa conférence. Il a résumé en quelques phrases, en quelques dizaines de mots, pratique ment, tous les arguments de son exposé.

Ne pensez-vous pas que cela peut être utile? Si oui, faites vôtre cette technique.

Demandez à l'auditoire d'agir

La conclusion que je viens de citer est un excellent exemple d'appel à l'action. L'orateur voulait faire faire quelque chose: l'installation d'un système de signalisation. Il appuyait sa requête sur l'économie à réaliser, sur la prévention des accidents. Il voulait une action, et il l'a obtenue. Ce n'était pas pour lui un simple exercice oratoire. Il s'adressait au

conseil d'administration de sa compagnie et il a obtenu ce qu'il désirait.

Les derniers mots d'un exposé pour inciter à l'action doivent être une demande. Demandez! Dites à vos auditeurs de contribuer, voter, écrire, téléphoner, acheter, boycotter, rechercher, acquérir, ou tout ce que vous voudrez. Prenez pourtant quelques précautions élémentaires.

Demandez quelque chose de précis. Ne dites pas: « Aidez la Croix-Rouge.» C'est trop général. Dites plutôt: «Adressez, ce soir, votre adhésion de cent francs à la Croix-Rouge de votre ville.»

Demandez au public quelque chose qui est en son pouvoir. Ne dites pas: «Votons contre cet ennemi qu'est l'alcool.» Il n'existe pas de scrutin pour cela. Mais demandez aux auditeurs d'adhérer à la ligue antialcoolique ou à une organisation de ce genre.

Facilitez autant que possible la tâche des auditeurs pour répondre à votre appel. Ne dites pas: «Écrivez à votre député de voter contre telle loi.» 99 p. 100 de vos auditeurs ne le feront pas. La question n'est pas essentielle pour eux, ou c'est trop de travail, ou ils oublieront. Facilitez-leur la chose, en écrivant vous-même au député une lettre: « Nous les soussignés, vous prions de voter contre la loi n° 74 321.» Faites-la circuler avec un stylo, vous obtiendrez probable ment un grand nombre de signatures... et perdrez peut-être votre stylo!

CHAPITRE XIV

Comment mettre en pratique ce que vous avez appris

À la dernière séance de mon Entraînement à la Communication et au Leadership, j'ai souvent entendu avec plaisir des participants relater comment ils avaient utilisé des techniques de ce livre dans leur vie quotidienne. Des commerciaux mentionnent un accroissement de leurs ventes, des directeurs nous parlent de leur promotion. Tout cela est dû à une meilleure aptitude à motiver et à résoudre les problèmes grâce à un langage plus efficace.

Comme l'a écrit N. Richard Diller dans Today's Speech, «les mots que l'on choisit, la durée d'une intervention, l'ambiance dans laquelle on parle... peuvent avoir un effet déterminant sur le grand problème de la communication dans l'entreprise ».

R. Fred Canaday, qui s'occupe à la General Motors des Entraînements Dale Carnegie, écrit dans la même revue: «Une des principales rai sons qu'a la General Motors de s'intéresser aux stages de Parole en Public vient du fait qu'elle a remarqué que tout responsable est un informateur à un degré variable. Depuis l'instant où il interroge un postulant sur le début de sa carrière, jusqu'au moment où il lui fixe son

poste et, éventuellement, lui donne de l'avancement, un responsable doit constamment expliquer, faire des observations, renseigner et enseigner. Il doit aussi discuter de milliers de sujets avec chaque personne de son service.»

Plus nous nous élevons dans la hiérarchie, plus nous avons à nous exprimer en réunion pour analyser des problèmes, prendre des décisions, informer, formuler des règlements et des procédures, présenter des projets et des plans d'action. Nous voyons combien les techniques énoncées dans ce livre sont applicables tous les jours.

L'organisation des idées, le choix des mots, la sincérité et l'enthousiasme sont des éléments essentiels pour parvenir à s'imposer. Au lecteur de mettre en pratique ce qu'il a découvert.

Peut-être vous demandez-vous quand commencer à mettre en pratique ce que vous avez appris? Ne soyez pas surpris si je vous dis: immédiate ment.

Même si vous ne projetez pas de faire un discours dans un avenir proche, même si vous ne devez jamais en faire, je suis sûr que les techniques de ce livre vous serviront dans votre vie quotidienne. Lorsque je vous dis de commencer maintenant, je pense à la prochaine circonstance où vous aurez l'occasion de prendre la parole.

Si vous analysez les conversations que vous tenez tous les jours, vous serez surpris par la ressemblance qu'elles ont, quant à leur objectif, avec les types d'exposés qui ont été étudiés ici.

Au chapitre sept on vous a demandé de garder présent à l'esprit un des quatre objectifs poursuivis lorsque l'on s'adresse à un groupe: informer, distraire, convaincre, ou

inciter à agir dans un sens déterminé. Lorsque nous parlons en public, nous essayons de bien distinguer ces quatre objectifs, tant dans la forme que dans le fond.

Dans la conversation quotidienne, les buts sont confondus et se chevauchent constamment au cours de la journée. Nous - pouvons bavarder amicalement, puis être amenés à discuter professionnellement ou à persuader un enfant de placer son argent de poche à la banque. En appliquant les techniques de ce livre dans nos conversations, nous deviendrons plus convaincants, nous ferons mieux passer nos idées en entretien et en réunion et nous communiquerons avec les autres avec tact et efficacité.

Premièrement:

Agrémentez votre conversation de détails précis

Prenez une des techniques, par exemple. Vous vous souvenez qu'au chapitre quatre, je vous ai demandé d'insérer des détails dans votre intervention. Ainsi vos idées sont plus vivantes et plus précises. Bien entendu, je pensais surtout aux prises de parole devant un groupe. Mais n'est-ce pas aussi valable dans la conversation? Pensez aux brillants causeurs de votre connaissance. Leur conversation n'est-elle pas parsemée de détails colorés, de tableaux verbaux?

Avant de pouvoir bien s'exprimer, il faut d'abord développer la confiance en soi. Aussi tout ce qui a été expliqué dans les trois premiers chapitres vous donnera l'assurance nécessaire pour exprimer vos opinions en petit groupe. Dès que vous désirez exposer vos idées, même en petit comité, commencez

à chercher dans votre expérience ce qui peut être utilisé dans la conversation. Alors arrive quelque chose de merveilleux: votre horizon s'élargit et votre vie prend un sens nouveau.

Des maîtresses de maison ont été enthousiastes lorsqu'elles ont exprimé ce qui leur était arrivé en appliquant les techniques de parole en public dans leurs conversations. «Je m'aperçois que le fait d'avoir acquis confiance en moi m'a donné le courage de parler à une réunion sociale», a dit Mrs R. D. Hart aux participants de son groupe à Cincinnati. «Et j'ai commencé à m'intéresser aux événements d'actualité. Au lieu de me renfermer sur moi-même, je me suis rapprochée des autres. De plus, tout ce que je faisais devenait sujet de conversation, et je me suis intéressée à une foule de nouvelles activités.»

Bien que nous n'exercions pas tous le métier de professeur, nous utilisons tous la parole pour informer les autres en maintes occasions durant la journée: comme parent instruisant un enfant, comme voisin expliquant une nouvelle méthode pour tailler les rosiers, comme touriste échangeant des idées sur la meilleure route à prendre, comme responsable d'équipe présentant les nouveaux objectifs. Nos conversations quotidiennes requièrent clarté, cohérence et vitalité. Tout ce qui a été dit au chapitre huit, concernant l'exposé pour informer, s'applique aussi à ces situations.

Deuxièmement:

Employez ces techniques dans votre travail

Parlons maintenant de la communication dans votre travail. Directeurs, chefs de départements, directeurs de collectivité, commerciaux, professeurs, responsables d'équipes, journalistes, infirmiers, docteurs, avocats, comptables,

ingénieurs, tous, nous devons expliquer certains domaines spécialisés de nos connaissances et donner des instructions professionnelles. Notre aptitude à être clair et précis peut nous faire apprécier de nos supérieurs et de nos collaborateurs. Penser vite et s'exprimer efficacement s'acquièrent en pratiquant l'exposé pour informer. Ce besoin de clarté dans les communications professionnelles se marque par l'intérêt porté aux stages de communication dans l'industrie, l'administration et les organisations professionnelles. Mais cette aptitude n'est nullement limitée à des discours formels, nous pouvons la pratiquer tous les jours.

Troisièmement:

Recherchez des occasions de parler en public

Utiliser les techniques exposées dans ce livre dans vos conversations quotidiennes vous apportera de grandes satisfactions, mais recherchez surtout des occasions de parler en public. Com ment? En saisissant les occasions professionnelles. En adhérant à une association qui organise des débats. Ne soyez pas un simple spectateur. Lancez-vous, faites partie de comités. Devenez organisateur de réunions. Il n'y a pas beaucoup de concurrence. Cela vous donnera l'occasion d'interviewer de bons orateurs dans votre localité et de faire des présentations.

Dès que possible, soyez capable de faire une présentation de vingt à trente minutes. Faites savoir à votre association où à votre entreprise que vous êtes prêt à prendre la parole. Proposez- vous comme porte-parole dans votre ville. Les responsables de campagnes pour collecter des fonds

cherchent des volontaires pour prendre la parole. Ils vous fourniront des informations qui vous aideront à préparer vos interventions. Beaucoup d'orateurs célèbres ont commencé de cette façon. Par exemple, Sam Levenson, le présentateur de radio et de télévision et conférencier très recherché dans tout le pays, était professeur de lycée à New York. Comme passe-temps il commença à faire des exposés sur ce qu'il connais sait le mieux, sa famille, ses élèves, et certains aspects particuliers de son travail. Ses interventions connurent un succès fou. Bientôt il fut demandé par tant de groupes qu'il lui restait peu de temps pour enseigner. Sollicité par ailleurs pour des programmes de radio et de télévision, il fit de ceux-ci son activité principale.

Quatrièmement:

Persévérez

Quand nous apprenons quelque chose de nouveau, qu'il s'agisse de l'anglais, du golf ou de la parole en public, nous ne progressons pas régulièrement. Nous avançons par bonds, avec de brusques départs et des arrêts soudains. Puis nous piétinons pendant un certain temps; il peut même nous arriver de faire marche arrière et de perdre du terrain. Ces phases de stagnation ou de recul sont bien connues des psychologues. Ce sont des «paliers dans la courbe de la connaissance». Ceux qui apprennent à parler en public restent parfois bloqués sur un de ces paliers pendant des semaines. Même en faisant de gros efforts ils ont l'impression qu'ils n'en sortiront jamais. Les plus faibles abandonnent. Ceux qui persévèrent, tout d'un coup, sans savoir comment ni pourquoi, font un bond en avant. Ils décollent comme un avion. Ils prennent confiance et parlent avec naturel.

Vous pouvez toujours éprouver une appréhension passagère, une petite angoisse au moment où vous faites face à l'auditoire. Même les plus grands musiciens, malgré leurs nombreuses expériences du public, la ressentent. Paderewski tripotait nerveusement ses manchettes juste avant de s'asseoir au piano. Mais dès qu'il commençait à jouer, sa peur du public s'évanouissait.

Son expérience, vous la vivrez aussi. Si vous persévérez, vous éliminerez tout, y compris cette crainte du début. Après quelques phrases, vous saurez vous maîtriser. Vous parlerez avec plaisir.

Un jeune homme qui voulait apprendre le droit écrivit un jour à Lincoln pour lui demander conseil. Lincoln répondit: «Si vous êtes déterminé à devenir avocat, vous avez fait plus de la moitié du chemin... Sachez que votre volonté de réussir est plus importante que tout.»

Lincoln le savait, car il était passé par là. Il n'avait pas été plus d'un an à l'école. Pour emprunter des livres, il faisait jusqu'à quatre vingt kilomètres à pied. Dans la cabane qu'il habitait, un feu de bois brûlait toute la nuit. Quelquefois, il lisait à la lueur de ce feu. Les planches de la cabane étaient disjointes et sou vent Lincoln y plaçait un livre. Dès qu'il faisait assez jour, il se glissait hors du lit, se frottait les yeux, sortait son livre et le dévorait.

Il parcourait trente à quarante kilomètres à pied pour écouter un orateur et de retour chez lui il s'exerçait, il déclamait partout, dans les champs, dans les bois, devant la foule rassemblée à l'épicerie Jones de Gentryville. Il était devenu membre de sociétés littéraires et de clubs qui organisaient des débats à New Salem ou à Springfield et il intervenait sur les sujets d'actualité. Avec les femmes, il était timide. Quand

il faisait la cour à Mary Todd, il s'asseyait au salon, silencieux, incapable de trouver ses mots, l'écoutant parler. Et pourtant, à force de persévérance, il devint capable de se mesurer avec le plus grand orateur de son temps, le sénateur Douglas. Il atteignit les sommets de l'éloquence à Gettysburg ainsi que dans son second discours inaugural.

Il n'est pas surprenant qu'après une telle lutte pour surmonter son handicap, il ait écrit: « Si vous êtes déterminé à devenir avocat, vous avez déjà fait plus de la moitié du chemin.»

Un excellent portrait d'Abraham Lincoln décore le bureau présidentiel de la Maison Blanche. « Lorsque je devais prendre une décision difficile, raconte Theodore Roosevelt, où droits et intérêts particuliers s'opposaient, je regardais Lincoln, essayant d'imaginer ce qu'il aurait fait à ma place dans une telle situation. Cela peut vous sembler curieux, mais vraiment, cela m'aidait à trouver la solution.»

Pourquoi ne pas faire comme Roosevelt? Si vous êtes découragé et prêt à abandonner l'espoir d'être un orateur efficace, pourquoi ne pas vous demander ce que Lincoln aurait fait? Or, vous savez ce qu'il a fait. Après avoir été battu par Stephen A. Douglas aux élections sénatoriales, il exhorta ses partisans à «ne pas abandonner ni après une défaite, ni même après cent défaites ».

Cinquièmement:

Soyez certain

d'être récompensé de vos efforts

J’aimerais que vous ouvriez ce livre tous les matins en prenant votre petit déjeuner, jusqu’à ce que vous sachiez par coeur ces paroles de William James:

«Qu’aucun jeune n’ait de crainte pour son avenir, quelle que soit la voie qu’il ait choisie. S’il travaille consciencieusement pendant chaque heure de la journée, il n’a pas à se soucier du résultat. Il peut être sûr de figurer un jour parmi les individus les plus compétents de sa génération, dans le domaine de son choix.»

Et maintenant, en m’appuyant sur le célèbre professeur James, je vais aller plus loin, et vous dire que si vous vous exercez intelligemment, vous pouvez être sûr de figurer un jour parmi les orateurs les plus compétents de votre secteur.

Aussi extravagant que cela vous paraisse, ce principe est vrai en général. Il y a bien sûr des exceptions. Un homme peu intelligent qui n’a rien à dire ne deviendra jamais un Daniel Webster, mais, dans une mesure raisonnable, cette affirmation se confirme souvent.

L’ancien gouverneur du New Jersey, Stokes, était présent à la séance de clôture d’un de nos stages Trenton. Il remarqua que les prestations entendues étaient aussi bonnes que les discours faits à la Chambre des Représentants ou au Sénat de Washington. Elles avaient été faites par des hommes d’affaires qui restaient embarrassés devant l’auditoire quelques mois auparavant. Les hommes d’affaires du New Jersey n’étaient pas des Cicérons; mais simplement des hommes d’affaires typiques. Et cependant, un jour, on put les compter parmi les orateurs compétents de leur secteur.

J’ai connu et observé attentivement des milliers de personnes qui ont désiré prendre confiance en elles et être capables de

parler en public. Ceux qui ont réussi étaient, seulement dans quelques cas, des êtres extraordinairement brillants. La plupart appartenaient à la catégorie d'hommes et de femmes que vous trouvez partout. Mais ils ont persévéré. Très rares étaient ceux qui se décourageaient. Ceux qui se montraient déterminés et tenaces réussissaient immanquablement.

Tout cela est normal. N'avez-vous pas observé le même phénomène dans le commerce ou dans les affaires? John D. Rockefeller déclarait que les conditions essentielles pour réussir sont la patience et la certitude du succès. Il en est de même pour la parole en public.

Il y a quelques étés, je suis parti escalader un sommet des Alpes autrichiennes, le Wilder Kaiser. Le guide Baedeker disait que l'ascension était difficile et qu'un guide était indispensable pour les amateurs. Un ami et moi n'avons pas pris de guide, or nous étions vraiment des amateurs. Quelqu'un nous demanda si nous pensions réussir. «Bien sûr, avons-nous répondu.

— Qu'est-ce qui vous le fait croire?

— D'autres l'ont fait sans guide, donc c'est possible. Je n'ai jamais rien entrepris en pensant à l'échec », ai-je dit.

C'est l'attitude à adopter en toutes choses, de la parole en public à l'escalade de l'Everest. Votre réussite dépend beaucoup des pensées que vous entretenez avant de prendre la parole. Imaginez-vous en train de parler avec une assurance totale.

Vous êtes capable de le faire. Croyez que vous allez réussir. Croyez-le fermement, et vous ferez ce qui alors est nécessaire pour réussir.

Pendant la guerre de Sécession, l'amiral Dupont avait énuméré une demi-douzaine d'excellentes raisons qui l'avaient empêché d'amener son navire dans le port de Charleston. L'amiral Farragut l'écouta attentivement. «Il y a une autre raison que vous n'avez pas mentionnée, dit-il.

— Laquelle? demanda l'amiral Dupont.

— Vous ne vous croyiez pas capable de le faire.»

Le plus grand bienfait de notre Entraînement à la Communication et au Leadership est une confiance en soi accrue et une conviction plus grande dans notre aptitude à réussir. Et c'est ce qui compte le plus dans tout ce que l'on entre prend.

Emerson a écrit: «Rien de grand n'a été fait sans enthousiasme.» C'est plus qu'une phrase bien écrite, c'est la voie du succès.

William Lyon Phelps, probablement le professeur le plus aimé et le plus connu de l'Université Yale, écrit dans La Joie d'enseigner: «Pour moi, enseigner est plus qu'un art ou une occupation. C'est une passion. J'aime enseigner, comme un peintre aime peindre, un chanteur aime chanter, ou un poète aime écrire. Avant de me lever le matin, je pense avec un plaisir intense à mes étudiants.»

Est-il surprenant qu'un professeur si plein d'enthousiasme pour sa mission réussisse? Billy Phelps a eu une grande influence sur ses étudiants largement grâce à l'amour et à la passion qu'il mettait dans son enseignement.

Si vous mettez de l'enthousiasme à apprendre à parler efficacement, vous verrez les obstacles tomber au long de votre route. Il vous faut concentrer vos dons et votre énergie dans ce but:

avoir de bonnes communications avec vos semblables. Pensez à la confiance, l'assurance, l'équilibre que vous acquerrez, à cette maîtrise que l'on ressent lorsqu'on est capable de tenir un auditoire en haleine, de l'émouvoir ou de le faire agir. La compétence en matière d'expression orale conduit à des compétences accrues dans d'autres domaines car l'entraînement à la parole en public est la voie royale vers la confiance en soi dans toutes les situations de la vie.

Dans le manuel des animateurs de l'Entraîne ment Dale Carnegie, on peut lire: «Quand les participants découvrent qu'ils sont capables de capter l'attention de l'auditoire et lorsqu'ils sont félicités par l'animateur et applaudis par le groupe, ils ressentent une impression de puissance, de courage et de calme, inconnue d'eux auparavant. Le résultat? Ils entreprennent et réalisent des choses qu'ils n'auraient jamais imaginées possibles. Ils s'aperçoivent qu'ils ont envie de parler en public. Ils participent active ment aux affaires et à la vie sociale. Ils deviennent des leaders.»

La clarté et la force d'expression sont les marques distinctives du leader dans notre société. Cette puissance d'expression doit présider à toutes les prises de parole, qu'elles soient privées ou publiques. Intelligemment utilisé, ce livre vous aidera à devenir un leader dans votre famille, votre communauté civique ou religieuse, votre entreprise ou votre administration, votre secteur professionnel, ou même en politique.

RÉSUMÉ DE LA CINQUIÈME PARTIE

Le comportement face au public

XII Comment présenter des orateurs. Comment offrir ou accepter des récompenses.

1. Préparez avec soin ce que vous allez dire.

2. Suivez la formule T.A.I.

3. Soyez enthousiaste.

4. Soyez chaleureusement sincère.

5. Préparez soigneusement ce que vous direz à l'occasion d'une remise de récompense.

6. Lorsque vous remerciez, soyez sin cère.

XIII Préparation d'un discours, d'une conférence.

1. Obtenez l'attention immédiatement.

Çommencez par un événement.

Eveillez la curiosité.

Enoncez un fait frappant.

Demandez au public de voter à main

levée. . . .

Promettez au public de lui dire comment

il pourra obtenir ce qu'il désire.

Utilisez un objet.

2.Evitez tout ce qui produit une attention

défavorable.

Ne débutez pas par une excuse.

Évitez de commencer par l'« histoire drôle ».

3. Etayez vos idées principales,

Utilisez des statistiques.

Faites appel aux témoignages d'experts

Servez-vous d'analogies,

Démontrez avec ou sans aide visuelle,

4. Faites appel à l'action.

Résumez.

Demandez à l'auditoire d'agir.

XIV. Comment mettre en pratique ce que vous avez appris.

1. Agrémentez votre conversation de détails précis.
2. Employez ces techniques dans votre travail.
3. Recherchez des occasions de parler en public.
4. Perseverez.
5. Soyez certain d'être récompensé de vos efforts.